

Modelo de Gestión Humana por Competencias para STORK Technical Services

Evelyn Cecilia Toro Gutiérrez

Directora:

Maribel Martínez Useche

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

Bogotá D. C., Enero 27 de 2017

Contenido

1. Introducción	1
2. Justificación.....	2
3. Antecedentes	4
4. Objetivos	6
Para el desarrollo de la investigación en coherencia con el planteamiento del problema, se presentan los siguientes objetivos por alcanzar.....	6
4.1 Objetivo general	6
4.2 Objetivos específicos.....	6
Establecer un diagnóstico de las características relevantes de la empresa STORK y su área de gestión humana	6
Identificar las competencias y subcompetencias organizacionales requeridas para el desarrollo del marco estratégico de la empresa.....	6
Evaluar el desempeño del talento humano de una unidad de negocios de la empresa con base en las competencias organizacionales determinadas	6
Determinar los elementos claves para el desarrollo del modelo de gestión por competencias de STORK	6
5. Marco Contextual.....	7
En este capítulo se abordan aspectos sustanciales para caracterizar la empresa en la que se efectúa la investigación. Se incluye una breve descripción del sector de hidrocarburos, al cual pertenece la empresa, la historia de ésta, su estructura orgánica, el planteamiento estratégico y lo referente a la gestión humana en la organización.	7
5.1 Características del sector al que pertenece la empresa.....	7
5.2 Historia y evolución de la empresa	8
5.3 Planteamiento estratégico.....	10
5.4 Estructura organizacional.....	12

En la figura 1 se presenta el organigrama de la empresa, en donde se aprecia, entre otros aspectos, que la dirección gerencial tiene bajo su tutela la gerencia de la subsidiaria en Perú, y además, que existen cinco grandes áreas funcionales, las cuales son: 12

- Dirección comercial 12
- Dirección de soporte a la operación 12
- Dirección de estrategia y desarrollo corporativo..... 12
- Dirección financiera, y 12
- Dirección de operaciones 12

Se puede resaltar que la Dirección de operaciones es la que muestra la forma en que funciona la empresa, en cuanto a su distribución por Unidades de negocios, las cuales se indican en esa parte del organigrama, en tanto su inserción en la estructura orgánica se realiza con base en su carácter operacional, que es singular para cada una de estas unidades. 12

Otro aspecto que se puede mencionar es que el área de gestión humana, denominada en la empresa Desarrollo de Capital Humano (DCH), forma parte de la Dirección de estrategia y desarrollo corporativo, en donde se ubican las áreas de soporte administrativo de la empresa. 12

Figura 1. Organigrama de la empresa..... 13

.....	13
Fuente: Stork (2016).....	13
En la figura 1 se ha resaltado (en color rojo) la dependencia correspondiente a la Unidad de Proyectos y Construcciones, cuya estructura orgánica se muestra en la figura 2. Es importante destacar que en el contexto de cada unidad de negocios existe una réplica a pequeña escala del organigrama general de la empresa, como se observa en la figura 2.....	13
Figura 2. Organigrama de la Unidad de Negocios Proyectos y Construcciones.....	14
5.5 Componente humano en la organización	14
6. Marco teórico	18
6.1 Definición y tipos de Competencias.....	18
6.2 La Gestión por Competencias	24

6.3 Perspectivas y enfoques en los modelos de gestión por competencias	30
6.4 Antecedentes	33
7. Diseño metodológico.....	36
7.1 Tipo de investigación	36
7.2 Técnicas de recolección de información	36
7.3 Población y muestra	37
7.4 Procedimiento.....	38
Para iniciar el proceso de creación del modelo, el primer paso consistió en definir las competencias de la organización, lo cual se realizó con la participación de un panel de expertos, cuya composición ya se describió en el punto anterior, este proceso parte del esquema estratégico con que cuenta la empresa, para identificar las competencias que resultan pertinentes para alcanzar los objetivos de la organización.	38
8. Resultados y Análisis	39
8.1 Identificación de las competencias de la organización.....	39
8.2 Diccionario de competencias.....	48
8.3 Evaluación de 360 grados.....	52
9. Propuesta de Modelo de Gestión Humana por Competencias para STORK.....	69
9.1 Comunicación.....	70
9.2 Cultura.....	71
9.3 Liderazgo.....	72
9.4 Selección y reclutamiento de personal	73
9.5 Gestión del desempeño.....	74
9.6 Capacitación y desarrollo	75
10. Conclusiones	77
Referencias bibliográficas	79

Lista de cuadros

Cuadro 1. Características sociodemográficas de los colaboradores de STORK.....	16
Cuadro 2. Definiciones de Competencias y Modelos de Gestión por Competencias....	19
Cuadro 3. Enfoque Anglosajón.....	30
Cuadro 4. Enfoque Francés.....	31
Cuadro 5. Aportes de los panelistas - Competencias para el cumplimiento de la misión y visión.....	40
Cuadro 6. Aportes de los panelistas - Competencias para la comprensión del contexto de los clientes y el buen relacionamiento con los grupos de interés.....	41
Cuadro 7. Aportes de los panelistas - Competencias para desarrollar sinergias, excelencia en el servicio y en la productividad	42
Cuadro 8. Aportes de los panelistas - Competencias para un talento humano líder, humilde, motivado y orientado a los resultados.....	43
Cuadro 9. Aportes de los panelistas - Competencias para auspiciar relaciones de largo plazo con los clientes	44
Cuadro 10. Aportes de los panelistas - Competencias para promover la innovación.....	46

Cuadro 11. Aportes de los panelistas - Las tres competencias fundamentales identificadas para auspiciar el desarrollo del marco estratégico.....	47
Cuadro 12. Competencia Apoyo y Cooperación.....	48
Cuadro 13. Competencia Capacidad emprendedora	49
Cuadro 14. Competencia Organización y Ejecución.....	51
Cuadro 15. Descripción de los roles evaluados pertenecientes a las Unidad de Proyectos y Construcciones.....	52
Cuadro 16. Niveles esperados en la competencias del Director de la Unidad P&C.....	58
Cuadro 17. Niveles esperado en las competencias del Gerente de P&C.....	59
Cuadro 18. Niveles esperados en las competencias del Coordinador de calidad.....	59
Cuadro 19. Niveles esperados en las competencias del Coordinador general HSE	60
Cuadro 20. Niveles esperados en las competencias del Coordinador de riesgos y transferencia de conocimiento.....	61
Cuadro 21. Niveles esperados en las competencias del Coordinador de DCH.....	61
Cuadro 22. Niveles esperados en las competencias del Planeador y controlador de Proyectos.....	62
Cuadro 23. Niveles esperados en las competencias del Ingeniero de aseguramiento de Calidad.....	63
Cuadro 24. Niveles esperados en las competencias del Asistente administrativo.....	63
Cuadro 25. Comparativo de la evaluación de competencias 360 grados: Director, Gerente y Coordinador de calidad.....	65
Cuadro 26. Comparativo de la evaluación de competencias 360 grados: Coordinador de HSE, Coordinador de riesgos y transferencia, y Coordinador de DCH.....	65
Cuadro 27. Comparativo de evaluación de competencias 360 grados: Planeador de proyectos, Ingeniero de calidad, y Asistente administrativo.....	67

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	13
Figura 2. Organigrama de la unidad de negocios Proyectos y Construcciones.	14
Figura 3. Organigrama de la dirección de Desarrollo de Capital Humano.	15
Figura 4. Esquema gráfico del modelo de gestión humana por competencias.	69

Lista de anexos

Anexo A. Cuestionario semiestructurado del focus group (panel de expertos).....	84
Anexo B. Formato para la evaluación de 360 grados.....	86

1. Introducción

STORK nació en el año 1983 y desde entonces se ha consolidado como empresa líder en Colombia en la prestación de servicios en el sector energético como Oil&Gas, minería, energía, industria y petroquímica. Su liderazgo y competitividad la llevó en el año 2007 a ser parte del grupo holandés de servicios industriales STORK.

La empresa requiere satisfacer las necesidades de la casa matriz como las del país donde se radica (Colombia). Para ello debe desarrollar un modelo de gestión por competencias que le permita destacarse en la atracción y retención del mejor talento humano del sector. Durante los treinta años que lleva STORK en Colombia, el área de recursos humanos en particular, ha ido desarrollando procesos que respondan a la necesidad del negocio. Se evidencia que se debe crear un modelo de gestión por competencias que logre potencializar dichas competencias en los empleados y que responda al crecimiento y al retorno de la inversión que espera la casa matriz. Se tiene como directriz que en el año 2017 cada país se encuentre totalmente alineado con los procesos de gestión humana y la estrategia corporativa, aun así existe un grado de autonomía que en el caso colombiano permite presentar propuestas que den respuesta a las necesidades del talento humano. En algunos casos, esto genera retrasos en cuanto al ritmo de la operación del país, informalidad en sus procesos y desorden interno en cada nivel de la organización.

El presente documento propone la implementación de un modelo de gestión por competencias que se adapte a las particularidades de la organización. El modelo va a permitir seleccionar, evaluar, atraer y tener un desempeño sobresaliente en las personas de la organización. Al elaborar un modelo de gestión por competencias, el perfil que se describa permitirá ser más preciso en los procesos de Recursos Humanos y mejorar la comunicación y la formación, estableciendo un lenguaje común para el desarrollo profesional y enfocando a las personas en las características cruciales que conducen al éxito en el trabajo.

2. Justificación

La Gestión por Competencias es un tema que se ha venido hablando en las organizaciones y principalmente en la Gestión de los Recursos Humanos desde hace más de una década en países de Europa. En los países de Latinoamérica es un tema reciente que se ha venido implementando para seguir lineamientos de certificación, para estar a la vanguardia con las demás organizaciones en un contexto global y para llegar a ser únicos diseñando y definiendo su propia Gestión por Competencias. Esto conlleva a realizar una revisión de las múltiples definiciones y modelos propuestos por organizaciones y autores; para así poder diseñar una propuesta que responda a las necesidades de una multinacional.

Esto se debe a que la Gestión por Competencias ha sido considerada como la alternativa para reemplazar al enfoque tradicional de gestión humana. De no ser esto posible, brindar una nueva alternativa de gestión, como por ejemplo el enfoque de rasgos. Sin embargo, su aplicación no ha sido fácil, ya que algunos han puesto en duda su apoyo empírico, sus resultados positivos, sus ventajas e, incluso, sus bases conceptuales. A pesar de estas posturas, la Gestión por Competencias ha sido ampliamente aceptada por numerosas organizaciones y promovida desde diferentes foros profesionales, consultoras, entre otros.

Ahora bien, el propósito de este diseño es presentar un modelo de Gestión Humana por Competencias para STORK, empresa que está conformada por unas líneas de negocio de proyectos, construcción y operación, la cual requiere tener un ordenamiento lógico para la ejecución del mismo dentro de estas, es decir, tener una alineación (entendimiento integral del negocio) y una comunicación constante con la casa matriz. La estructura y procedimientos de esta compañía es similar -casi igual- a cualquier otra empresa de proyectos del sector, lo que la hace diferenciar de las otras es su diversidad cultural por estar posicionados en diferentes partes del país y el mundo, el clima laboral, su sistema de compensación, los beneficios para el empleado como salario emocional y la retención del personal que apenas se están implementando en la organización. También se cuenta con un talento humano altamente especializado en las diferentes áreas, donde la redefinición de la estrategia es repensar la manera en que se viene a trabajar por procesos, realizar fusiones entre unidades de negocio y desarrollar

servicios de integridad por medio de soluciones seguras, innovadoras y rentables con los clientes internos y externos. Se busca construir relaciones a largo plazo, ayudando a tener un negocio sostenible y exitoso. Esto se debe a la situación actual del sector, dado que el alza del dólar y la caída del precio del crudo, ha llevado a renegociar los proyectos con los clientes, a la reducción de personal, al rediseño de los procesos de recursos humanos y otras áreas, y a proponer una nueva estructura organizacional y nuevo modelo de gobierno.

De la misma manera, la gestión por competencias permite determinar un marco conceptual importante y útil para entender cómo se identifican y se desarrollan las competencias en las organizaciones; cómo se relacionan con cada individuo; qué influencia tiene en los procesos administrativos e interpersonales y cómo influyen en la creación, desarrollo e implementación del mismo (Martínez y Rincón, 2010).

Pregunta de investigación:

¿Qué estrategia se puede proponer para plantear un modelo adecuado de Gestión Humana por Competencias acorde a las necesidades del negocio de STORK?

3. Antecedentes

Cuando McClelland (1973) propuso el concepto de competencia como alternativa al de inteligencia y defendió el uso de otras formas de evaluación alternativas a los tests en el ámbito laboral, no hacía otra cosas que insistir en algunas polémicas ya vigentes tales como lo heredado versus lo aprendido; el concepto de aptitud e inteligencia y su invariabilidad; así como el poder explicativo/predictivo de los distintos modelos de personalidad (McClelland, 1973). Del mismo modo, este autor se estaba convirtiendo en un referente para el desarrollo de un enfoque de intervención innovador aunque de uso creciente hasta nuestros días: la gestión de recursos humanos por competencias.

McClelland basaba su propuesta en un extremo uso de los tests en las organizaciones americanas durante muchos años, hecho del que Gould (1997) se ocupa de describir con detalle en su obra “La falsa medida del hombre”. Lo anterior indujo a proponer una nueva serie de alternativas diferentes a los tests.

De esta forma McClelland puso en énfasis las siguientes cuestiones: la conducta y sus consecuencias; identificar y evaluar lo que las personas hacen, cómo lo hacen y los efectos que provocan en su entorno; el aprendizaje; contemplar y facilitar la posibilidad de adquisición y perfeccionamiento de esas conductas; el contexto y la situación; y además, adecuar la identificación, evaluación y entrenamiento a los distintos contextos, situaciones, actividades y tareas a las que nos enfrentamos.

Al realizar una revisión de los diferentes autores, se puede observar cómo los planteamientos de McClelland se han constituido en el modelo base de varios autores para presentar sus propuestas. Sin embargo, así como esos planteamientos han sido el punto de partida para algunos autores, otros autores que defienden los tests y la medición de la inteligencia, han generado reacciones negativas (véase, por ejemplo, Barrett, 1994; Barrett y Depinet, 1991; Borgatta, 1974; Boyatzis, 1994; Cowan, 1994; Jonhson, 1974).

En el trabajo de McClelland, Barret y Depinet (1991), se plantea que en ciertas situaciones específicas existe una relación entre los resultados de las pruebas de inteligencia y el

desempeño laboral. Por ello, no se deben descartar del todo estas herramientas de evaluación sin revisar la situación específica y el cargo que se va a evaluar.

Uno de los primeros modelos de gestión humana diseñados desde la perspectiva de competencias, fue el modelo genérico de competencia gerencial propuesto por Boyatzis (1994). Este modelo se definió basándose en los resultados organizacionales. Dado que era un modelo genérico, el autor identificó las competencias generales en cinco grupos: gestión y acción por objetivos; liderazgo; gestión de recursos humanos; dirigir subordinados; enfocar a otras personas y conocimiento específico.

Más recientemente, diversos autores han ido ahondado en el estudio teórico de las competencias. Es así como Martínez (2009) enfoca su concepto de competencia en el hecho de considerarlas como una cualidad personal e intransferible de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo. Por su parte, Alles (2009) aporta al estudio de las competencias al desarrollar una clasificación y caracterización de éstas por medio de la elaboración de un diccionario de competencias. Así mismo, Amigot (2013) que hay varios aspectos que se pueden conjugar en las competencias, en donde se pueden identificar: el saber, el saber hacer, el saber ser, y el saber estar.

4. Objetivos

Para el desarrollo de la investigación en coherencia con el planteamiento del problema, se presentan los siguientes objetivos por alcanzar.

4.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de Modelo de Gestión por Competencias que facilite asociar lo que requiere la empresa en Colombia y lo que exige la casa matriz.

4.2 Objetivos específicos

Establecer un diagnóstico de las características relevantes de la empresa STORK y su área de gestión humana

Identificar las competencias y subcompetencias organizacionales requeridas para el desarrollo del marco estratégico de la empresa

Evaluar el desempeño del talento humano de una unidad de negocios de la empresa con base en las competencias organizacionales determinadas

Determinar los elementos claves para el desarrollo del modelo de gestión por competencias de STORK

5. Marco Contextual

En este capítulo se abordan aspectos sustanciales para caracterizar la empresa en la que se efectúa la investigación. Se incluye una breve descripción del sector de hidrocarburos, al cual pertenece la empresa, la historia de ésta, su estructura orgánica, el planteamiento estratégico y lo referente a la gestión humana en la organización.

5.1 Características del sector al que pertenece la empresa

STORK se desempeña en la actividad de gestión de activos para los sectores petrolero, energético y minero, como una multinacional de origen holandés dedicada a la prestación de servicios técnicos de ingeniería desde la construcción hasta la operación y mantenimiento de un campo o contrato en tales sectores. Se trata de una modalidad demandada como outsourcing por las grandes empresas multinacionales de dichos sectores, en la que delegan diferentes funciones y procesos relacionados con el diseño, adquisición, implementación y administración de equipos y maquinarias con sus respectivos procesos técnicos y de ingeniería, relativos a diversas áreas de sus procesos de producción. En tal sentido, empresas como STORK, que son especializadas y cuentan con el personal de ingeniería adecuado favorecen que dichas empresas se concentren en labores que consideran estratégicas en su desempeño global, eliminando la necesidad de contratar personal y de asumir el desarrollo de procesos de alta exigencia técnica.

Los sectores de hidrocarburos, de energía y de minería tienen como característica general el hecho de que requieren cuantiosas inversiones para lograr las economías de escala en que se desenvuelven. Por ello es común que las empresas que los integran tengan la capacidad de integrarse a diversos mercados del mundo adquiriendo el carácter de multinacionales. Desde de sus casas matrices desarrollan estrategias globales de producción y mercadeo, las cuales aplican en cada país en donde llevan a cabo proyectos, con lo que también aportan elementos generales de gestión a sus filiales, las cuales suelen adaptarse al contexto particular y a las exigencias legales de cada uno de ellos.

En el año 2016 una tendencia que se presentó en el sector de hidrocarburos en el ámbito internacional y que proviene de varios años atrás es lo correspondiente a los bajos precios, lo que

ha implicado que las inversiones se reduzcan. Esta situación obedece a que la oferta tiende a ser mayor que la demanda, lo que surge de la desaceleración de las principales economías como la de China y la Unión Europea. La consecuencia para las empresas del sector ha sido en muchos casos la paralización o el aplazamiento de los nuevos proyectos. Sin embargo, las acciones de finales del año mencionado llevadas a cabo por los países miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), dirigidas a acordar la reducción de sus cuotas de exportación pueden implicar para 2017 revertir la situación de los bajos precios internacionales, con lo que se empezaría un procesos de redinamización del sector (Lizarralde, 2016).

5.2 Historia y evolución de la empresa

Según lo que se expone en su página web (Stork, 2016), STORK tiene más de treinta años en el mercado colombiano, inicialmente como Mecánicos Asociados (MASA) y desde 2007 como STORK. Pertenece al grupo STORK, la cual se originó en Hengelo (Países Bajos) y fue fundada en 1835 por Charles T. Stork a la edad de trece años, lo cual lo llevó a ser incluido en el récord Guinness como el empresario más joven de la época. En sus inicios, en 1868 para ser más exactos, se dedicaban a reparar maquinarias y construían hiladoras y tejedoras impulsadas a vapor, las cuales fueron innovadoras para la época. A partir de 1878, comenzaron a expandirse fuera de los Países Bajos, donde iniciaron con la construcción de otra línea de negocio dedicada a las calderas de vapor para buques y motores de vapor para estaciones de bombeo. Para el año 1999 se encontraban posicionados de manera global y adquirían compañías que permitían tener un portafolio más diverso con lo cual absorbían a la competencia como Cooperheat, dedicada a inspecciones y tratamientos por calor para el Medio Oriente. En 2006 compró licor y así pudo ofrecer servicios de inspección y reparación de maquinarias para la región del Pacífico Asiático. Posteriormente, compró en el 2007 a Turbo Services, fortaleciéndose en servicios de mantenimientos para equipos giratorios en Alemania. Sus últimas adquisiciones fueron entre el 2007 y 2011. Entonces, incursionaron en el mercado suramericano con la compra MASA en Colombia y en el Reino Unido con RBG Ltd., expandiendo los servicios de desmantelamiento de plataformas petrolíferas y servicios de inspección.

STORK es una compañía que a nivel mundial cuenta con aproximadamente 13.400 colaboradores y es la empresa líder en la prestación de servicios del sector energético. Su

objetivo es agregar valor a los clientes ofreciendo soluciones integrales de gestión de activos, comprometidos con el progreso de los colaboradores, y con los más altos estándares de seguridad, gestión de riesgos y responsabilidad social corporativa.

En el ámbito de Colombia la presencia de STORK surge a partir de la adquisición de MASA, empresa de que nació en 1983 en el departamento del Huila, para prestar servicios de ingeniería al sector petrolero en la región. El gran desarrollo competitivo a nivel nacional de esta empresa fue el motivador para que STORK Technical Services, decidiera adquirirla, integrando su experiencia internacional y fortaleciendo cada uno de los servicios que MASA ofrecía.

Las unidades de negocio que se crearon con MASA y que se conservan con STORK, inician con Proyectos y Construcciones en 2002, la cual se dedica a desarrollar proyectos para sus clientes, desde su concepción hasta su implementación. En 2004 la empresa adquiere un contrato con Chevron para el soporte a la operación y el mantenimiento de sus plataformas marinas en la Guajira, lo que le aportó experiencia en esta rama de la explotación de hidrocarburos, lo que le ha permitido posteriormente integrarse a este tipo de proyectos.

En el 2005 fue creada la unidad de negocio Servicios Industriales, que tiene como objetivo optimizar procesos complementarios de los clientes, en donde se incluyen el tratamiento de gas y el suministro de energía. Ese mismo año se crea la unidad de negocios Asset Management Solutions (AMS) que ofrece servicios de consultoría en el manejo integral de gestión de activos, lo largo de toda la cadena de gestión de los activos. En 2006 surgió la unidad de negocios Facilidades Tempranas de Producción, que se ocupa de alquilar y operar activos productivos móviles que son inherentes al desarrollo de las actividades de los clientes.

STORK ha tenido un notable crecimiento en Colombia a partir de su capacidad de adaptación a los requerimientos y demandas técnicas de los sectores en donde se desempeña, en donde sobresale el referente a hidrocarburos. Su preocupación constante por contar con altos estándares de calidad, incluyendo talento humano preparado y adecuado a sus necesidades y procesos de ingeniería soportados por la experiencia y desarrollo de conocimiento acumulado por la multinacional en diferentes lugares de la geografía mundial. Es así como la empresa

organización busca seguir creciendo, contribuyendo con el progreso de su talento humano y de sus clientes, en Colombia y Latinoamérica.

5.3 Planteamiento estratégico

La misión de la empresa consiste en: “Agregar valor nuestros clientes, al ofrecerles soluciones integrales de gestión de activos, comprometidos con el progreso de nuestros colaboradores, y con los más altos estándares de seguridad, gestión de riesgos y responsabilidad social corporativa” (Stork, 2015, p. 3).

La visión de la empresa es:

Ser en 2017 una organización ágil y competitiva, con el mejor talento humano y socio estratégico de preferencia de nuestros clientes; otorgándoles experiencia, altos estándares en HSEQ y conocimiento, durante el ciclo de vida de los activos. Así, alcanzar un crecimiento sostenible en los sectores industriales intensivos de capital, con foco en las industrias de petróleo y gas, energía, petroquímica y minería en Colombia, Perú y con crecimiento en Suramérica. (Stork, 2015, p. 3).

La presencia de STORK en los proyectos de diversas empresas de los sectores mencionados se basa en un marco estratégico en el que se cuenta con un equipo que ofrece un servicio integral a los clientes, desde el concepto hasta la ejecución. Se trata de una amplia gama de soluciones integradas y servicios especializados en todas las áreas de gestión de activos y mantenimiento, siempre buscando reducir el riesgo, garantizar la seguridad y mejorar el desempeño ambiental. En este orden de ideas, su planteamiento estratégico se fundamenta en cinco elementos:

Primero, ser una compañía global con presencia local, lo que significa que se busca contar con el suficiente entendimiento del contexto en el que se desenvuelven los clientes en Colombia, con presencia en casi todas las regiones del país, contando con un buen relacionamiento con los diversos públicos de interés; todo lo cual influye para que se puedan iniciar los proyectos de manera rápida y efectiva, siendo sostenibles en la operación respectiva. Estos aspectos se complementan con la presencia de la multinacional en los cinco continentes, que permite

transferir conocimiento, compartiendo las buenas prácticas inherentes a las actividades desarrolladas.

Segundo, desarrollar un modelo de sinergia, lo que parte de buscar la excelencia en el servicio y la gestión integral de riesgos. Bajo el modelo de sinergia se obtienen mejores tiempos de ejecución, optimización de recursos y menores impactos por pérdidas de producción planeada y no planeada, lo que se traduce en mayor rentabilidad para el negocio, alineada en las metas HESQ y en cuanto a la seguridad de procesos.

Tercero, gestión del talento humano fundada en la promoción de la disciplina, tanto en su forma de pensar como en su forma de actuar. En tal sentido se busca contar con empleados líderes, humildes y motivados, e igualmente con tenacidad para entregar resultados.

En cuarto lugar, se promueve y auspicia el trabajo en equipo, en cuanto se buscan relaciones de largo plazo con los clientes. En este aspecto la estrategia consiste en consolidar alianzas con la perspectiva de obtener resultados en conjunto.

Finalmente, en quinto lugar se presenta la innovación como un aspecto clave en el esquema estratégico de la empresa. Al respecto, STORK, la casa matriz, continuamente desarrolla y actualiza sus productos y servicios, con el fin de incluir innovaciones para optimizar los procesos de los clientes. Estos cinco factores son la base con que cuenta la empresa para poder tener un desempeño óptimo en términos de competitividad, en el mercado, por lo que el conjunto de las competencias genéricas a desarrollar en esta investigación debe contar con este direccionamiento. Cabe señalar, que este esquema se diseñó como respuesta a la situación internacional y nacional del sector de hidrocarburos, buscando generar valor agregados a la oferta de la empresa, con miras a mantener un adecuado desempeño y garantizar así su supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Como STORK es una multinacional, no solo se ha establecido en su país de origen, sino que también en otros países. Es por ello que la filosofía que maneja es de un concepto global y mantiene un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos bajo el cual concibe al mundo entero como su mercado objetivo. Estas empresas se

caracterizan por el empleo de expatriados, una amplia diversidad cultural y equipos de alto rendimiento en cada uno de los países donde se encuentran desarrollando proyectos.

5.4 Estructura organizacional

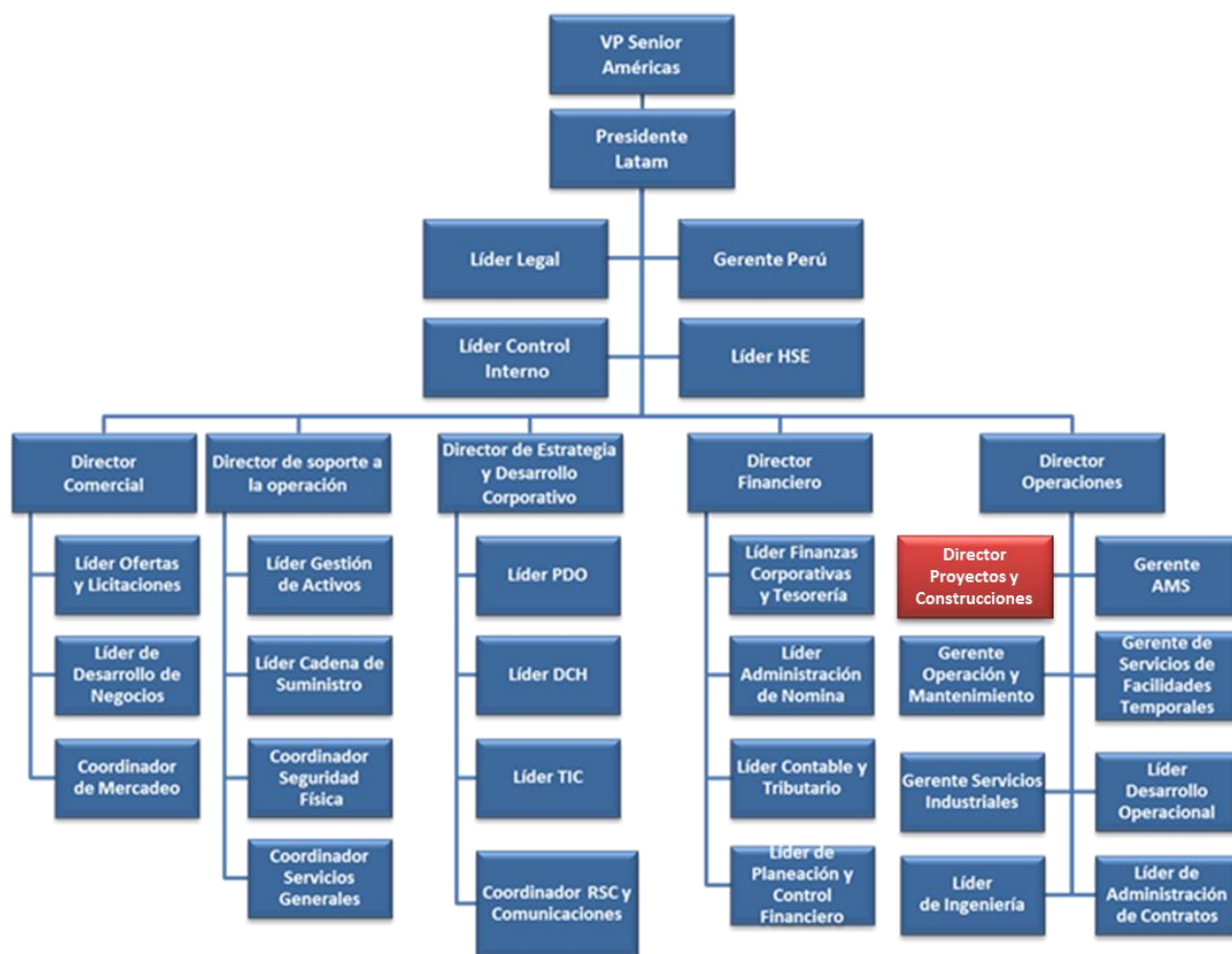
En la figura 1 se presenta el organigrama de la empresa, en donde se aprecia, entre otros aspectos, que la dirección gerencial tiene bajo su tutela la gerencia de la subsidiaria en Perú, y además, que existen cinco grandes áreas funcionales, las cuales son:

- Dirección comercial
- Dirección de soporte a la operación
- Dirección de estrategia y desarrollo corporativo
- Dirección financiera, y
- Dirección de operaciones

Se puede resaltar que la Dirección de operaciones es la que muestra la forma en que funciona la empresa, en cuanto a su distribución por Unidades de negocios, las cuales se indican en esa parte del organigrama, en tanto su inserción en la estructura orgánica se realiza con base en su carácter operacional, que es singular para cada una de estas unidades.

Otro aspecto que se puede mencionar es que el área de gestión humana, denominada en la empresa Desarrollo de Capital Humano (DCH), forma parte de la Dirección de estrategia y desarrollo corporativo, en donde se ubican las áreas de soporte administrativo de la empresa.

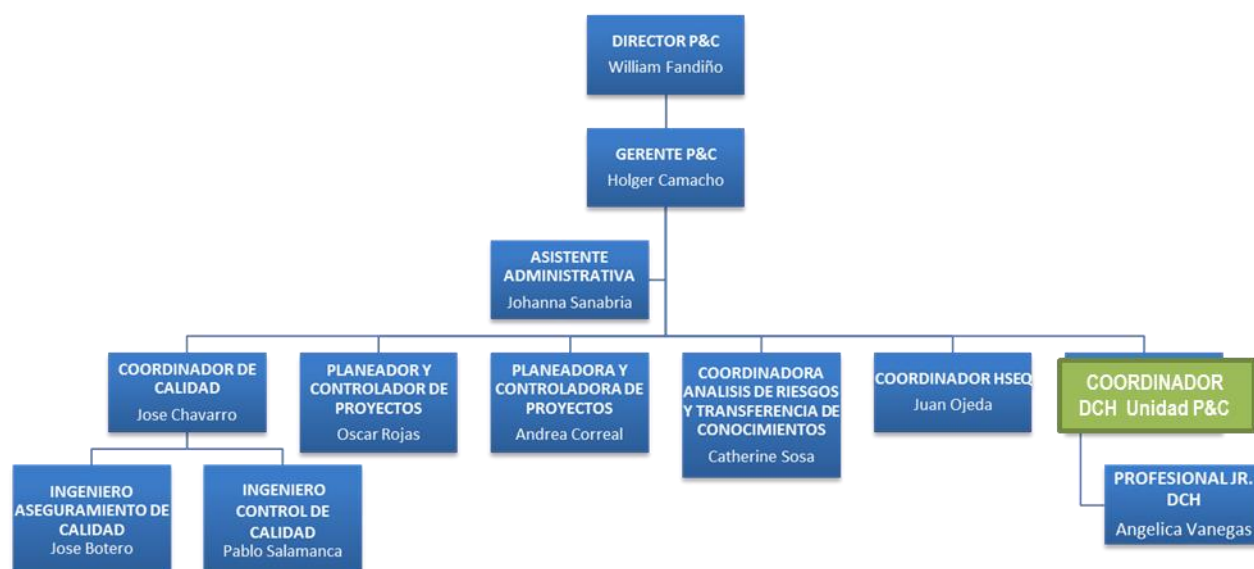
Figura 1. Organigrama de la empresa.



Fuente: Stork (2016).

En la figura 1 se ha resaltado (en color rojo) la dependencia correspondiente a la Unidad de Proyectos y Construcciones, cuya estructura orgánica se muestra en la figura 2. Es importante destacar que en el contexto de cada unidad de negocios existe una réplica a pequeña escala del organigrama general de la empresa, como se observa en la figura 2.

Figura 2. Organigrama de la Unidad de Negocios Proyectos y Construcciones.



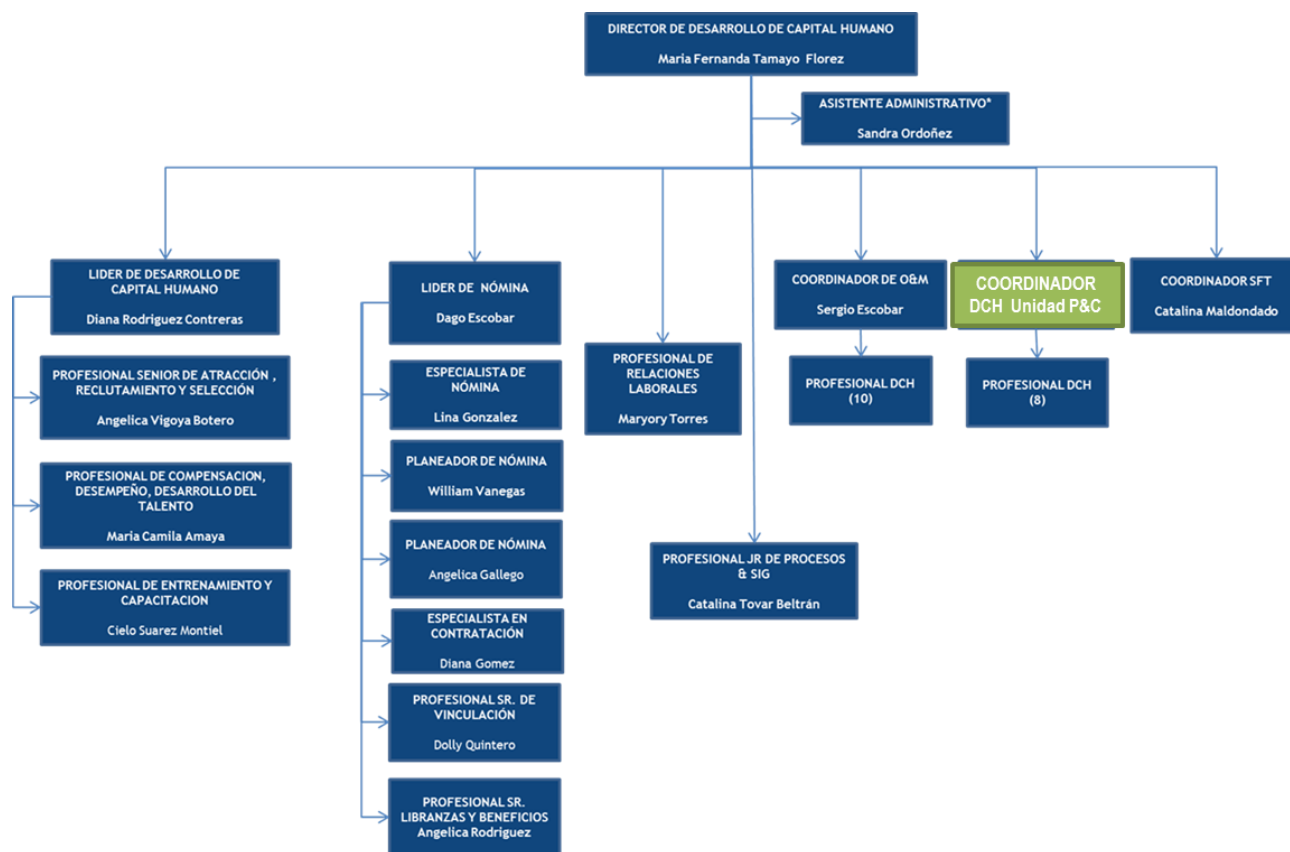
Fuente: Stork (2015).

En el organigrama de la unidad de negocios Proyectos y Construcciones se observa que existe un componente administrativo liderado por el correspondiente director, y desde allí se presentan los diferentes roles que requiere esta unidad para su adecuado desempeño, incluyendo el respectivo coordinador de Desarrollo de capital humano (destacado con color verde).

5.5 Componente humano en la organización

Como ya se señaló, la gestión humana es efectuada en la empresa por el área de Desarrollo de Capital Humano, cuya misión consiste en atraer, desarrollar, inspirar y retener personal calificado, competente y enfocado en los clientes, quienes están empoderados para tomar decisiones correctas y actuar como un equipo en un entorno de mejora continua. En la figura 3 se presenta el organigrama de esta área.

Figura 3. Organigrama de la dirección de Desarrollo de Capital Humano.



Fuente: Stork (Stork, 2015b).

Se puede apreciar que dicha área cuenta con profesionales especializados que se ocupan de funciones relativas a los frentes de desarrollo laboral, compensación y nómina, entrenamiento y capacitación, contratación, relaciones laborales, y procesos de seguridad y salud ocupacional.

Así mismo, como se había mencionado anteriormente, forman parte de esta área los coordinadores que están integrados a cada una de las unidades de negocios, con lo que se pretende tener una interacción inmediata y eficaz para el adecuado desempeño de dichas unidades. Este es el caso del Coordinador de DCH de la Unidad de Proyectos y Construcciones (destacado con color verde), que igualmente se había incluido en el organigrama de esta unidad, en la figura 2, puesto que es allí en donde cumple sus funciones.

En lo que tiene que ver con las características sociodemográficas del personal de la empresa, el cuadro 3 muestra los aspectos principales.

Cuadro 1. *Características sociodemográficas de los colaboradores de STORK.*

Variables	Distribuciones	
Edad	18 a 24 años	17%
	25 a 30 años	26%
	31 a 36 años	22%
	36 a 41 años	19%
	42 a 47 años	14%
	48 años o más	2%
Escolaridad	Bachiller	8%
	Técnico	12%
	Tecnológico	19%
	Profesional	54%
	Posgrado	7%
Antigüedad en la empresa	Menos de 5 años	38%
	Entre 6 y 10 años	28%
	Entre 11 y 15 años	21%
	Entre 16 y 20 años	11%
	Más de 21 años	2%
Antigüedad en el cargo	3 años o menos	59%
	Entre 3 y 6 años	33%
	Entre 7 y 9 años	7%
	10 años o más	1%
Procedencia	Región Caribe	18%
	Región Andina	52%
	Región Pacífica	12%
	Región de los Llanos orientales	16%
	Región Amazónica	2%
Sexo	Hombre	74%
	Mujer	26%

Fuente: Dirección de Desarrollo de Capital Humano - Stork

La empresa cuenta con aproximadamente 4100 empleados distribuidos en todo lo ancho del país, en los diversos proyectos que llevan a cabo sus unidades de negocios. En la ciudad de Bogotá, que es en donde opera su sede administrativa, laboran 88 empleados.

En general, si bien la empresa cuenta con un área que asume la función de la gestión del talento humano, y que cuenta con los roles para abordar las necesidades de Stork, conforme a las directrices generales que presenta la casa matriz, es importante señalar que no existe un modelo de gestión por competencias implementado en la actualidad.

6. Marco teórico

En este capítulo se expone la fundamentación teórica de la investigación, desarrollando la definición y los tipos de competencias, según los diversos autores; presentando la caracterización de la gestión por competencias, y analizando las perspectivas con las que se puede abordar un modelo sobre esta temática.

6.1 Definición y tipos de Competencias

Martínez (2009) señala que el concepto de competencia alude en general a una cualidad personal e intransferible de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable. Por su parte, Amigot (2013) agrega más elementos a la definición, pues más que una cualidad señala que se trata de un conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que son requeridas individual o colectivamente para el desempeño laboral. Por lo tanto al hablar de competencias no sólo se hace referencia a las que tiene una persona, sino que puede relacionarse con las que posee un grupo o equipo de trabajo.

Así mismo, según Amigot (2013), para comprender lo que son las competencias hay que incluir varios aspectos que se pueden conjugar en ellas, los cuales son: el saber, o sea los conocimientos de una persona; el saber hacer, es decir las habilidades provenientes de la experiencia y el aprendizaje que se pueden aplicar en el trabajo; el saber ser, que hace referencia a las conductas más apropiadas; y el saber estar, que tiene que ver con las interacciones del individuo.

El mencionado autor también señala que dichos aspectos pueden tomarse de manera aislada, aunque para determinadas competencias se requiere la combinación de algunos o de todos ellos. Así mismo, este autor adiciona otro aspecto que es relevante, y es que las competencias son susceptibles de ser medidas, lo cual es necesario para tener control y capacidad de mejoramiento de cada una de ellas en un contexto determinado.

Otro elemento significativo a incorporar en la definición de la competencia es que se éstas se suele referir a los comportamientos deseados o a los factores que determinan dichos

comportamientos (SENA, 2005). Por lo tanto, al hablar de competencias se puede aludir no sólo a las condiciones reales del individuo, sino que también se puede indicar una condición deseada, la cual se plantea como parámetro para concordar con los objetivos de una organización, un equipo de trabajo, o simplemente o puesto de trabajo.

Por su parte, Gallego (2008) agrega otro elemento que caracteriza las competencias, y es que cuando se tratan en el ámbito individual, cada persona tiene sus propias competencias, las cuales pueden ser o no adecuadas para cumplir exitosamente un trabajo determinado. Esto se puede encausar en el sentido en que muchas de las competencias se pueden adquirir o modificar por medio de instrumentos de formación como la capacitación o la experiencia.

Para complementar los aspectos desarrollados que configuran el concepto de competencia, a continuación se presenta una variedad de definiciones que permiten entender la importancia de incluir este enfoque dentro de las organizaciones.

Cuadro 2. Definiciones de Competencias y Modelos de Gestión por Competencias

Autor	Definición
David McClelland	La Competencia como alternativa al de Inteligencia.
Barret y Depinet	Relación entre los resultados de las pruebas de inteligencia y el desempeño laboral.
Boyatzis	Identifica las competencias generales en cinco grupos: gestión y acción por objetivos; liderazgo; gestión de recursos humanos; dirigir subordinados; enfocar a otras personas y; conocimiento específico.
Spencer, L., Spencer, S.	Competencias en el Trabajo y el Modelo Superior de Desempeño como un método para desarrollar modelos y las diversas aplicaciones del modelo de competencias a la gestión de recursos humanos.

Zarifian, P	La competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo como de un grupo, ante una situación profesional. Asumir la responsabilidad de una situación profesional es enfrentarse a todas las obligaciones y acontecimientos que pueden surgir en dicha situación y adoptar, por sí mismo, todas las iniciativas que les corresponden. Es competente quien sabe hacer frente, con éxito, a una situación profesional, en función de los objetivos que le fueron confiadas.
Carpio, J., Serrano E.	Modelo de competencias laborales que debe tener aplicabilidad, pero para esto, se requiere realizar un estudio, diseño e implementación concienzudo en la estructuración de un sistema de normalización, formación y certificación en competencias laborales.
Carpio, J., Serrano E.	El desarrollo de un sistema de Competencias Laborales se basa esencialmente en la participación de los actores productivos y educativos en la definición de las normas de competencia y de los estándares de desempeño laboral.
Jiménez, W.	El levantamiento o diseño de los cargos es un proceso que consiste en enumerar el qué y el cómo que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la Organización.

Fuente: Elaboración propia

A las definiciones anteriores hay que agregar que, según Londoño (2010), cada competencia debe contar con las siguientes características:

- Adecuadas a la empresa: las competencias deben identificarse como aspectos claves para el éxito del negocio.
- Coherentes con la realidad actual y futura: el contexto presente, las necesidades y las expectativas de la empresa según su planeación de largo plazo son la base para su definición.
- Operativas, codificables y manejables: deben ser medibles según estándares previamente diseñados, de manera que se puedan evaluar.
- Rigurosa: se deben definir de forma exhaustiva en coherencia con las estrategias internas de la empresa y los factores del entorno que sean influyentes en ella.
- Claridad en los conceptos: deben definirse con un vocabulario que sea de fácil comprensión para todos aquellos a quienes sea pertinente su conocimiento.
- Asimilables: su definición debe permitir que los miembros de la organización no sólo las comprendan sino que motive a su implementación o afianzamiento.

A partir la identificación y caracterización de los elementos que conforman la definición de las competencias, se puede entrar a plantear lo que diversos autores han señalado en cuanto a su clasificación o tipologías. Para empezar, Gallego (2008) las clasifica teniendo en cuenta tres aspectos básicos del desempeño, de la siguiente manera:

Competencias relacionadas con el Saber: Conocimientos técnicos y de gestión.

Competencias relacionadas con el saber Hacer: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con el Ser: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores. (Gallego, 2008, p. 66).

Como se señaló anteriormente, estos tipos de competencias en algunos casos se pueden combinar. Por otra parte, la clasificación más frecuente con que se abordan las competencias es la que las divide entre las de carácter individual, que se definen en función de una persona o un puesto de trabajo; y las de carácter colectivo, que son las que se busca que formen parte de un conjunto de personas, usualmente de una organización.

Sobre esto hace referencia Alles (2009), quien plantea que las competencias pueden desarrollarse en la organización desde dos perspectivas. Una de ellas es la general, que corresponde a las competencias cardinales, las cuales son aplicables a todos los integrantes de la empresa, pues representan la esencia de ésta y permiten alcanzar la visión organizacional, por medio de actitudes que articulan conocimientos con formas de pensar y actuar. La otra perspectiva es la de las competencias específicas, que son las aplicables a un cargo o grupo afines de cargos, y tienen que ver con conocimientos y habilidades inherentes a las tareas y responsabilidades concretas que en ellos se manejan.

Las competencias cardinales, según los diversos autores también reciben diferentes denominaciones, como competencias centrales, competencias transversales o competencias genéricas. Estas son definidas por Alles (2009) como competencias genéricas, que son aquellas que son aplicables a todos los integrantes de la empresa u organización, representan la esencia de ésta y permiten alcanzar la visión organizacional, por medio de actitudes que articulan conocimientos con formas de pensar y actuar.

Por su parte, Pinto (2007) las denomina como competencias centrales y plantea que ellas son las que generan ventajas competitivas a las empresas, puesto que ellas deben estar alineadas con cada uno de los procesos que conforman la cadena de valor, con lo cual se producen las sinergias que generan las ventajas competitivas de las organizaciones. Este autor añade con referencia a las competencias centrales, que se trata de:

... cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos

finales. En este contexto las empresas definen cuáles son las competencias organizacionales que requieren para enfrentar la competitividad del sector y desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (Pinto, 2007, p. 21).

Solanes y Núñez (2008) denominan a este tipo de competencias como transversales y las subdividen en instrumentales, interpersonales y sistémicas. Las instrumentales son las que se consideran necesarias para “la comprensión, la construcción, el manejo, el uso crítico y ajustado a las particularidades de las diferentes prácticas profesionales, de los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos profesionales” (p. 37). Como se aprecia, estas hacen referencia a conocimientos y habilidades que deben tener los miembros de una organización, y que se enfocan principalmente en los aspectos concretos del tipo de operación o gestión, en particular, que se acomete o ejecuta.

En cuanto a las competencias interpersonales, estas tienen que ver con “las habilidades de relación social e integración en distintos colectivos, así como la capacidad de desarrollar trabajos en equipos específicos y multidisciplinarios (interacción social y cooperación)” (Solanes y Núñez, 2008, p. 37). Estas son las que se espera que caractericen a los miembros de la organización, en cuanto a la interacción que se lleva a cabo entre ellos.

Por último, las competencias sistémicas son capacidades que se refieren las características particulares de cada individuo que favorecen su desempeño en cualquier área de la organización (Solanes y Núñez, 2008). En general, estas competencias son la base para que se puedan desarrollar las otras competencias transversales, pues hacen referencia a aspectos como la capacidad de trabajar en equipo, la actitud de servicio, el liderazgo, etc., las cuales demarcan el trasfondo para desarrollar y aplicar el resto de competencias.

Hasta aquí se han descrito las competencias cardinales, genéricas, centrales o transversales, que se definen en función de todos los miembros de la organización. Además, se ha explicado que ellas se pueden subdividir entre las instrumentales, las interpersonales y las sistémicas. Ahora, se pasa a describir las competencias individuales, referidas a una persona o un cargo. Estas son denominadas por Alles (2009) como competencias específicas, indicado que se trata de las que son las aplicables a un cargo o grupo afines de cargos, y tienen que ver con

conocimientos y habilidades inherentes a las tareas y responsabilidades concretas que en ellos se manejan.

Así mismo, Alles (2008), plantea que las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos de cada empleado. Estas permiten saber lo que cada individuo aporta a la misión que le ha sido encargada de realizar en ejercicio de las funciones de su cargo. También hace referencia a que las competencias individuales o específicas guardan una estrecha relación con las competencias genéricas de la organización, puesto éstas últimas están conformadas por la integración y la coordinación del conjunto de las competencias específicas.

Teniendo en cuenta la definición de las competencias, sus atributos y tipologías que se han señalado, a continuación se aborda el campo de la gestión por competencias, en donde se explica no sólo en que consiste, sino su implicación en la gestión y el desempeño de las organizaciones.

6.2 La Gestión por Competencias

El modelo de la gestión por competencias nace de un cambio profundo en las organizaciones del trabajo y en las relaciones sociales en el seno de las empresas. Tiene efectos importantes sobre los contenidos profesionales, pero estos efectos son indirectos. Este cambio es fácil de formular, pero difícil de realizar: consiste en la superación de las organizaciones prescritas del trabajo. Significa el abandonar la prescripción de las operaciones de trabajo, de la manera de trabajar. La prescripción no desaparece de las organizaciones. Pero en vez de alcanzar al contenido del trabajo, lo hace a las misiones y a los objetivos que le son dados a los equipos de trabajadores y que ellos deben asumir (Zarifian, 1999). Es así como se puede definir el modelo de competencias como:

Un cuadro de conocimiento, habilidades y capacidades que son requeridos para el desempeño superior dentro de una posición, rol, organización o cultura específicos. Cuando se desarrollan competencias para una posición u organización específicas, el conocimiento puede ser presentado como el aprendizaje, ideas o familiaridades conseguidas a través de estudio, investigación, observación, asociación o experiencia. Las habilidades se consideran como expresión del vínculo del hombre con el objeto

de estudio, con el sistema de conocimientos, está determinada por la estructura de ese objeto y sus relaciones. Las capacidades representan talentos naturales o adquiridos, o aptitudes para desempeñar tareas mentales o físicas. (Londoño, 2010, p. 34).

Es importante resaltar el hecho de que el modelo de la competencia sirve menos para “administrar las competencias”, en el sentido estático e institucional de la palabra, que “para administrar el desarrollo de las competencias”. En sentido ideal es entonces, un modelo esencialmente dinámico, que trata de establecer una relación entre: a) la definición de las competencias clave y las opciones fundamentales de organización; b) el desarrollo y la movilización de las competencias a partir de esas opciones; y c) el efecto de retorno de esa movilización para hacer evolucionar a las organizaciones (Zarifian, 1999).

En este orden de ideas, el enfoque o modelo de gestión por competencias se puede entender como una metodología empleada por el área de gestión humana en los diversos procesos que allí se llevan a cabo, con miras a alcanzar los objetivos organizacionales (Gallego, 2008). Esto significa que este modelo se desarrolla en la selección, la formación y la evaluación de los trabajadores, por medio de una serie de herramientas que se emplean para identificar las competencias, promoverlas, medirlas y evaluarlas, bien sea a nivel individual o colectivo (Amigot, 2013). Así mismo, para Cruz (2001) la Gestión por Competencias se puede asimilar como el gerenciamiento que cumple las siguientes funciones:

- Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinar a la persona que cumpla con estas competencias
- Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
- Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa. (Cruz, 2001, p. 7).

Adicionalmente, hay que destacar que, según Flórez (2013), entre las características con que cuenta la gestión por competencias, se puede señalar las empresas que la aplican se basan en

la definición objetiva de los estándares, los cuales habrán de delinear en sus empleados los comportamientos necesarios para desempeñarse adecuada y coherentemente con los objetivos organizacionales. Así mismo, señala este autor que la aplicación de este modelo de gestión auspicia que se pueda seleccionar el personal que cumple con todo el potencial para cumplir exitosamente con cada cargo. “Al desarrollar competencias para cumplir los objetivos estratégicos se mejora el desempeño organizacional, y se definen los planes de carrera según las competencias” (Flórez, 2013, p. 20).

Consecuentes con lo anterior, Ernst y Young (2008) señalan que la gestión por competencias debe implantar un estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de manera integral y en consonancia con los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada del talento humano.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión humana con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de su talento humano.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (Ernst y Young, 2008, p. 6).

Por su parte, Molina (2012) considera que los principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias deben encausarse en las siguientes dos direcciones. La primera es que le corresponde alinear la estrategia de gestión humana con la estrategia general de la empresa. La gestión por competencias debe plantear un marco de referencias que dirija el desempeño de los miembros de la organización hacia los objetivos de la misma, por lo que se puede decir que los comportamientos de los empleados estarán alineados con las necesidades de la empresa.

La segunda implica que se debe mejorar la adecuación persona-puesto. Esto debe lograrse al contar y poder comparar el perfil competencial de los puestos por una parte, y por otra parte, con el que corresponde a personas. “Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite

gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación” (Molina, 2012, p. 1).

Por otra parte, Carpio y Serrano (2001) plantean que un modelo de competencias laborales debe tener aplicabilidad, pero para esto, se requiere realizar un estudio, diseño e implementación en la estructuración de un sistema de normalización, formación y certificación en competencias laborales. Así mismo, señalan que el desarrollo de un sistema de Competencias Laborales se basa esencialmente en la participación de los actores productivos y educativos en la definición de las normas de competencia y de los estándares de desempeño laboral. El proyecto debe contribuir a elevar la calificación de los recursos humanos nacionales y por su intermedio a generar mejores condiciones de competitividad del sector.

Es claro que para que un modelo de Gestión por Competencias surja se requiere de mucho trabajo y consenso, la tarea no es fácil, pero es muy necesaria, dado que se obtendrían varios beneficios. Por ejemplo, los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollo de recursos humanos. Los trabajadores contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral, lo que redundará en mayor productividad (Carpio y Serrano, 2001).

En coherencia con esto, según Flórez (2013), una importante característica de este modelo es que plantea beneficios tanto para la empresa como para los empleados:

Para los empleados son: adquirir y aplicar habilidades y conocimientos, desarrollo personal a través del crecimiento de sus competencias, mejoramiento del desempeño laboral. Para la empresa: orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las competencias, hacer de su recurso humano su ventaja competitiva, mejorar el aprovechamiento de sus recursos, promover entre sus empleados una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal. (Flórez, 2013, p. 19).

Según Carpio y Serrano (2001), se deben tener en cuenta los siguientes componentes para la construcción del modelo: a) Identificación de competencias o de normalización: tiene como propósito formular normas de competencia, que son consensuadas entre grupos de interés vinculados a un determinado sector productivo y cuya utilización posterior es voluntaria. Las normas, que deben luego ser permanentemente actualizadas, son la referencia básica de los sistemas de competencia. b) Evaluación y certificación: parte de las normas aprobadas y de evaluaciones de los trabajadores para otorgar certificados, a través de organismos independientes (de los trabajadores, empresarios y educadores, así como de las instituciones y organizaciones propias de cada uno de estos sectores) respecto a su nivel de competencia. c) Formación: este componente, a partir de las competencias identificadas, diseña intervenciones educativas (a través de programas, materiales didácticos, formación de docentes) que tienen como objetivo que los educandos sean evaluados y certificados a partir de los requerimientos del mundo productivo.

En este orden de ideas, un punto de partida fundamental para la aplicación del enfoque de competencias se maneja por medio del análisis de cargos. Al respecto, Martínez (2009), señala que esto se debe a que la misión fundamental de la gestión de recursos humanos en cualquier organización es lograr que el desempeño de los trabajadores se ajuste a lo deseado, en términos de conductas y rendimiento productivo. Por esta razón, la gestión moderna de recursos humanos se apoya en la información que resulta de un proceso básico que con frecuencia se descuida en las organizaciones: el análisis de los puestos de trabajo.

Según dicho autor, tener un pleno conocimiento de las tareas que debe cumplir cada empleado es la base para identificar los conocimientos y habilidades que éste debe tener. A partir de esta información se podrán realizar correctamente los procesos de reclutamiento de personal, su selección, capacitación, evaluación de puestos, evaluación del desempeño, política de remuneraciones e incentivos, seguridad industrial, carrera profesional y manejo de las relaciones laborales, entre otros. De igual manera, el propio trabajador se beneficia de tener una idea clara de los requerimientos del cargo al poder adaptarse, bien por sus propias condiciones o por el acceso a capacitación o entrenamiento que le agregue o fortalezca las competencias que el puesto de trabajo demanda. Por estas mismas razones, el plan de capacitación de la empresa debe referenciarse necesariamente en el análisis de los puestos.

Martínez (2009) advierte que si se quiere orientar el análisis de puestos hacia la detección de necesidades de capacitación y el diseño de programas formativos, tal análisis se debe encausar hacia la identificación de los comportamientos deseados de un trabajador y/o especificar las competencias que éste debe poseer para realizar correctamente su trabajo, entendiendo en este caso por competencias aquellas capacidades laborales que pueden ser adquiridas o mejoradas mediante la educación, la capacitación y la práctica laboral.

Dicho autor plantea que para dirigir el análisis de puestos hacia la estructuración de la capacitación lo más indicado es realizar un análisis de tipo funcional. Se trata de una técnica utilizada para identificar las competencias que se requieren para desempeñar correctamente un trabajo, siguiendo un proceso analítico que consiste en ir desagregando las funciones de una organización en subfunciones cada vez más específicas. Estas, a su vez, pueden subdividirse en tareas menores, llegando hasta la identificación de las actividades elementales que pueden ser asignadas a cada trabajador (Martínez, 2009).

Otro aspecto fundamental en este modelo, es lo referente a la capacitación, como medio para transformar, inculcar o fortalecer las competencias. Cuando se aborda el diseño de un programa de capacitación por competencias, se debe aplicar algún método que lleve a detectar las reales y específicas necesidades de capacitación que tienen los empleados. El método más común es el que se denomina Evaluación de competencias. Este enfoque, al que también se llama auditoría de competencias, consiste en analizar las necesidades de capacitación de los trabajadores en forma directa, comparando sus comportamientos o competencias reales, con los esperados (Martínez, 2009).

Es importante resaltar que el comportamiento laboral objeto del análisis, se define en términos de funciones relativamente genéricas, asociadas a un propósito, más que de tareas aislada; ello, en concordancia con la necesaria flexibilidad del trabajo para adaptarse a los cambios que impone la dinámica tecnológica y organizacional (Martínez, 2009). Este método suele incluir formatos para diligenciar, en los que deben quedar claras las necesidades de capacitación que existen, al confrontar directamente las competencias del trabajador frente a los estándares de desempeño que debe tener el puesto en referencia. Estos estándares suelen estar en los manuales de descripción de cargos de la empresa.

En síntesis, ante el avance vertiginoso de la tecnología, las competencias laborales representan una alternativa tanto para empleadores como para los trabajadores, y que marcará un peldaño más en la transformación de la gestión humana (Carpio y Serrano, 2001). Se propone que para elegir el modelo de Gestión por Competencias se deben revisar las propuestas de varios autores y esto va a permitir establecer el modelo que dará respuesta a las necesidades de la Organización. De manera que, para definir el modelo de Gestión por Competencias para una multinacional, se va a realizar además de una revisión de literatura, también se va extraer la información a través de entrevistas y grupos focales; permitiendo así, que se pueda hacer un contraste entre la teoría y la práctica.

6.3 Perspectivas y enfoques en los modelos de gestión por competencias

Existen diversas formas de clasificar los enfoques para asumir los modelos de gestión por competencias. Uno de ellos los divide entre el enfoque anglosajón y el francés. Bajo esta perspectiva el enfoque anglosajón tiene las particularidades que se manifiestan en el cuadro 3.

Cuadro 3. *Enfoque Anglosajón*

Aspectos	Características
Eje del enfoque	Se concentra en todo aquello que contiene cada uno de los puestos de trabajo, orientándolo al aporte que esto realiza para el cumplimiento del marco estratégico de la empresa.
Definición de las competencias	Se basa en la definición de las relaciones causales entre las competencias por definir y la forma en que ellas contribuyen a alcanzar los objetivos corporativos de la organización.
Definición de los indicadores	En el establecimiento de las relaciones se definen un conjunto de indicadores observables que son los que explican el desempeño esperado de los empleados.
Competencias principales	Se orienta hacia las competencias organizacionales o genéricas, aunque se reconoce que también se pueden identificar las competencias específicas.
Articulación	Se considera que las competencias articulan el desempeño de los

competencias / organización	empleados con la estrategia de la organización. Las competencias se desarrollan a través de la labor del área de gestión humana
Método	Las competencias son identificadas por un panel de expertos reflejan con base en el marco estratégico de la empresa.

Fuente: Beltrán, 2013, p. 14.

En lo que hace referencia al enfoque francés en los modelos de gestión por competencias, en el cuadro 4 se plantean sus principales características.

Cuadro 4. *Enfoque Francés*

Aspectos	Características
Eje del enfoque	Se centra esencialmente en la persona, y tiene como fin auditar la capacidad individual del empleado.
Definición de las competencias	Se considera que las competencias son una combinación entre conocimientos, experiencias y rasgos de personalidad.
Competencias principales	Hace énfasis en las competencias específicas, y por ello se basa en la auto-imagen, como la motivación para el aprendizaje en las personas.
Método	Se enfoca en los procesos de aprendizajes de las personas, y utiliza como instrumentos los test de aptitudes por considerarlos predictivos de las competencias.

Fuente: Beltrán, 2013, p. 14.

Cada uno de los dos enfoques expuestos plantea perspectivas diferentes de lo que se considera clave para implementar un modelo de competencias. Aunque ambas apuntan al rendimiento de los miembros de la organización, el enfoque anglosajón tiene más en cuenta las necesidades globales de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos y estrategias (competencias genéricas), mientras que el francés se centra fundamentalmente en el rendimiento individual que surge de la persona que tiene a su cargo el rol individual respectivo (competencias específicas).

Unas empresas pueden elegir uno de los dos enfoques, mientras que otras optarán por el otro. Sin embargo también es posible que haya organizaciones que se decidan a crear su propio modelo incluyendo elementos de uno y otro enfoque. La decisión influirá definitivamente en las acciones que deberá ejercer el área de gestión humana para el desarrollo de cada uno de los procesos a su cargo.

Otra perspectiva con la cual se pueden dividir los modelos de gestión por competencias es la que hace referencia a los enfoques conductista, funcionalista y constructivista. Bajo esta perspectiva, el enfoque conductista tiene las siguientes características, según Correa (2013):

- Su objeto de estudio es el comportamiento de las personas que realizan óptimamente su trabajo. Por ello, las competencias se definen teniendo como referente los atributos de dichas personas.
- Es por esto que el desempeño laboral constituye el eje del análisis y de la conformación de las competencias.
- Dicho análisis se efectúa con base en la información suministrada por los trabajadores sobresalientes acerca de los factores que consideran importantes para el logro de los objetivos de sus labores.
- En tal sentido, las competencias se consideran como rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos y actitudes que se aplican en el trabajo en una empresa en particular.
- Se asume que estas competencias permiten predecir la excelencia en el desempeño del empleado.

En lo que tiene que ver con el enfoque funcionalista para aplicar en los modelos de gestión por competencias, sus principales características, según Correa (2013), son las siguientes:

- Se fundamenta en la necesidad de adaptar la formación de los trabajadores a las exigencias del mercado laboral.

- En este sentido, se busca identificar las características con que deben contar los trabajadores para poder alcanzar un resultado o desempeño con relación a determinada situación de la empresa.
- Es por ello que la aplicación de este modelo tiene como base los objetivos de la empresa, para así identificar el conjunto de competencias que se requieren en los empleados para favorecer alcanzarlos.

En cuanto al enfoque constructivista sus características principales son las que se mencionan a continuación, según Correa (2013):

- Su punto de partida es el análisis de los objetivos laborales de los trabajadores con relación al contexto socio-laboral en que se encuentran.
- La definición de las competencias se realiza luego del proceso de formación y teniendo en cuenta las problemáticas presentes en el contexto laboral
- Se basa en un sistema de formación en que intervengan diversos protagonistas del entorno socio-laboral, y del cual emergen las competencias o se modifican las que estaban planteadas previamente.

Uno aspecto primordial que se puede extraer de esta exposición de los enfoques de los modelos de gestión por competencias, es la coincidencia que existe en las características señaladas para los modelos anglosajón y funcionalista. En estos se considera que la definición de las competencias debe estar ligada a la perspectiva estratégica de la empresa, de manera que el fortalecimiento de dichas competencias debe encausarse a las necesidades puntuales que ella tiene para alcanzar sus objetivos. Este enfoque funcionalista es el que se aplica en la elaboración del modelo de competencias que se desarrolla en esta investigación.

6.4 Antecedentes

Al indagar algunas investigaciones que tuvieran como objeto la elaboración de modelos de gestión por competencias con la orientación al estudio de casos, se encontraron los siguientes trabajos.

Beltrán (2013) llevó a cabo una investigación que se dirigió a efectuar el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación de personal según el modelo, para una empresa de la ciudad de Bogotá. La metodología empleada implicó la aplicación de entrevistas a las directivas y jefes de área con miras a definir las competencias de la empresa. Posteriormente se aplicaron encuestas al personal para medir las competencias en cada uno de los roles.

Las etapas del diseño del modelo fueron: identificación del diccionario de competencias organizacionales (entrevistas), definición de competencias por cargo, definición del nivel de desarrollo (encuestas), definición del mapa de competencias específicas por cada rol, evaluación de competencias, y consolidación de resultados.

Londoño (2010) elaboró un estudio encausado a proponer un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar la productividad de las empresas del departamento de Antioquia. La metodología se basó en la realización de una serie de entrevistas a responsables de la gestión humana y otros directivos en una muestra de empresas de ese departamento, cuya finalidad era caracterizar el papel que cumple la aplicación de la gestión por competencias en cada una de ellas.

Con base en los resultados, se propusieron las fases para el diseño del modelo general a plantear para el empresariado antioqueño. Dichas fase son: caracterización de la empresa, conformación del panel de expertos, identificación y construcción de las competencias, diccionario de competencias, validación del modelo con el uso de la técnica de 360 grados, y puesta en marcha del modelo. Se plantearon como los elementos claves para la incorporación del modelo a los procesos de selección de personal, formación y desarrollo, gestión del desempeño, políticas de compensación, y planes de carrera.

Correa (2013) efectuó un trabajo con el objetivo general de diseñar un modelo de gestión por competencias para una empresa ubicada en la ciudad de Cartagena, buscando mejorar los procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal. Su metodología partió con el análisis de la orientación estratégica de la empresa, luego aplicó entrevistas al gerente y al encargado del área de gestión humana para identificar las competencias generales requeridas para

alcanzar los objetivos corporativos. Con base en lo anterior, se efectuaron diferentes mediciones en los empleados, por medio de encuestas, que abordaron el estado actual de las competencias previamente determinadas y su desempeño. Finalmente se concreta el modelo definiendo la participación de los procesos de gestión humana en la instalación del marco de competencias determinadas.

El modelo desarrollado tiene en cuenta los procesos de selección y reclutamiento de personal, evaluación del desempeño, así como capacitación y desarrollo del personal. De acuerdo a la misión, la visión y los planes estratégicos de la empresa, los niveles gerenciales entrevistados optaron por identificar como las competencias centrales a: orientación al cliente, comunicación efectiva, orientación al orden y calidad. En la evaluación de las competencias para los empleados, la mayoría estuvo en un nivel estándar y una minoría conto con niveles bajos frente a la exigencia de algunas competencias.

Analizando los estudios de caso que se identificaron en estos antecedentes se observa que todos tienden a tener el enfoque funcionalista para el diseño del modelo de gestión por competencias, en el que se parte de las necesidades que los líderes de la organización perciben como las requeridas como competencias para aportar al cumplimiento de las metas corporativas, como base para identificar el carácter que debe tener el desempeño de los empleados. Si bien hay algunas pequeñas diferencias en algunos aspectos de la metodología empleada, en todos los casos, en primer lugar, se obtiene información de los directivos y jefes de área para identificar las competencias generales.

Posteriormente se usan mecanismos como la encuesta o la evaluación de 360 grados para evaluar el desarrollo de las competencias para los diferentes roles que se cumplen en la empresa. Estos aspectos son de gran utilidad para desarrollar la metodología a emplear en esta investigación.

7. Diseño metodológico

El diseño metodológico busca alcanzar el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados, de tal manera que se pueda elaborar un modelo de Gestión Humana por Competencias para la organización.

7.1 Tipo de investigación

La investigación realizada fue de tipo descriptivo. Esta "busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis" (Hernández, 2014, p. 92). En este tipo de estudio, según Hernández (2014), el investigador debe tener la capacidad de visualizar o definir aquello que se pretende estudiar; es decir, las variables o concepciones; e igualmente, aquello o aquellos sobre los que se recolectarán los datos; o sea, las personas, comunidades, entidades, objetos, hechos, etc.

La metodología del estudio es teórica y práctica pues en ella se pretende relacionar la teoría con la concepción de las personas de STORK, en cuanto a la definición de conceptos y comprensión teórica, a través del análisis documental. Este trabajo de investigación es un informe de aplicación, el cual permite diseñar un modelo que va a dar explicaciones o razones de la situación de la organización, donde se va a guiar por la pregunta de investigación y la proposición planteada.

7.2 Técnicas de recolección de información

El diseño de los instrumentos se realizó sobre la aplicación del Modelo de Gestión Humana por Competencias, en donde los conceptos a evaluar fueron las definiciones de competencias planteadas para la organización. Para abordar estos conceptos se empleó como primer instrumento la revisión teórica de los diferentes modelos planteados por autores, consultorías, entre otros. Las fuentes primarias se manejaron por medio de grupos focales, con los cuales se usaron para identificar las competencias genéricas requeridas por la organización para cumplir sus planes estratégicos. Posteriormente se efectuaron encuestas enfocadas a evaluar

el desempeño de los empleados con referencia a las competencias identificadas. Los formatos empleados para la recolección de información se presentan en los anexos A (focus group) y B (encuesta).

Para realizar el análisis de la información, se hizo de manera interpretativa ya que ésta se fundamentó en la opinión del panel y se soportó desde la teoría que se recoja de la revisión literaria, como fue la funcionalista. De ahí se determinó el modelo de gestión por competencias sobre los procesos de gestión humana que requieren ser modificados o creados para poder generar una propuesta de valor y alineada con la estrategia de la organización.

7.3 Población y muestra

La recolección de información se centró en la Unidad de Proyectos y Construcciones, dependencia a la cual se le configuró el modelo de gestión humana por competencias. Esta dependencia cuenta con una población total de nueve empleados. Sobre esta base se seleccionaron dos muestras, una para el focus group, y otra para la encuesta. Para lo primero se definió un panel de expertos compuesto por tres funcionarios de alto nivel como son: el Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo, el Líder de Desarrollo de Capital Humano, y el Director de la Unidad de Proyectos y Construcciones. Este último, lidera la Unidad de Negocios sobre la cual se aplica el desarrollo del modelo. Por sus roles, estos tres funcionarios son representativos de la dirección de la empresa para esta unidad.

En lo referente a la aplicación de la encuesta, se definió una muestra de 9 empleados, que son los que integran la Unidad de Proyectos y Construcciones. Cabe anotar que la población total de la empresa está constituida por 4.100 empleados en todo el país.

7.4 Procedimiento

Para iniciar el proceso de creación del modelo, el primer paso consistió en definir las competencias de la organización, lo cual se realizó con la participación de un panel de expertos, cuya composición ya se describió en el punto anterior, este proceso parte del esquema estratégico con que cuenta la empresa, para identificar las competencias que resultan pertinentes para alcanzar los objetivos de la organización.

El segundo paso consistió en desarrollar un diccionario de competencias con base en las competencias identificadas en el primer paso, incluyendo competencias, subcompetencias, niveles y comportamiento asociados. Con base en esto se avanzó al tercer paso, consistente en aplicar una encuesta de evaluación con la técnica de 360 grados a los empleados que laboran en la Unidad de Proyectos y Construcciones. Esta técnica implica evaluar las competencias previamente identificadas, con la participación de un superior, un par y con una autoevaluación.

El paso posterior fue la construcción del modelo incluyendo los procesos que intervienen desde la gestión humana para la inclusión de la gestión por competencias de manera integral en la organización. Finalmente se expusieron las conclusiones que surgieron de la elaboración de la investigación.

8. Resultados y Análisis

En este capítulo se presentan los resultados de la recolección de información, según la metodología señalada y se realiza su respectivo análisis, como paso previo a la presentación y descripción del modelo de gestión por competencias que se realiza en el siguiente capítulo.

8.1 Identificación de las competencias de la organización

El punto de partida para lograr la identificación de las competencias es la adopción de enfoque funcionalista o anglosajón, como trasfondo teórico para este proceso. Este enfoque parte de la necesidad de adaptar la labor y el desempeño de los empleados a las exigencias de los esquemas estratégicos de la organización. En tal sentido, la aplicación de este modelo tiene como base las necesidades u objetivos de la empresa para así identificar el conjunto de competencias que se requiere en los empleados para favorecer alcanzarlos.

Sobre esta base, se efectuó un panel de expertos, integrado por funcionarios de alto nivel de la empresa y de la Unidad de Proyectos y Construcciones, siendo esta última la unidad de negocios sobre la cual se desarrolló la elaboración del modelo de gestión por competencias. El esquema de este panel se desarrolla como un focus group, en donde se analizan los aspectos clave de los planes estratégicos de la compañía y se visualiza a partir de allí el conjunto de estrategias a identificar para apoyar el logro de los objetivos corporativos.

El formato del cuestionario aplicado se presenta en el anexo A, y su desarrollo se expone a continuación. En los siguientes cuadros se sintetizan los principales aportes de los expertos con relación a las respuestas expuestas sobre cada ítem tratado en el cuestionario.

En el cuadro 5 se presenta lo relativo a los aportes principales de los panelistas acerca de las competencias para el cumplimiento de la misión y la visión. Se observa que se tiende a aludir principalmente a la competencia de orientación o el enfoque hacia el cliente. Igualmente se hace alusión a otras competencias como la adaptabilidad, motivación hacia el logro, trabajo bajo presión, capacidad de planeación y gestión, capacidad de emprendimiento, así como trabajo

solidario. Todos estos últimos se consideran importantes para orientar la empresa hacia el cliente, y para cumplir sus propósitos corporativos en general.

Cuadro 5. Aportes de los panelistas - Competencias para el cumplimiento de la misión y visión

Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo	<p>“Se evidencia en primer la necesidad de que el empleado cuente con un enfoque hacia el cliente”. (R.V.)*</p> <p>“Enfocarse en comprender al cliente para así poder saber lo que es una solución integral para él; es decir tener capacidad de adaptación a las exigencias de los clientes, aunque también a la tecnología y su relación con el mercado”. (R.V.)</p>
Líder de Desarrollo de Capital Humano	<p>“Debe tener capacidad de adaptación a las necesidades del cliente, pero para ello debe contar también con una motivación hacia el logro, de manera que le aporte al cliente más allá de sus expectativas y lo haga sintiendo su propia realización”. (D.R.)</p> <p>“Debe estar preparado para trabajar bajo presión, contar con las contingencias de este tipo de trabajo, pues es la manera de adaptarse a los requerimientos que se plantean en los objetivos de cada tipo de proyecto”. (D.R.)</p>
Director de la Unidad de Proyectos y Construcciones.	<p>“Además de la orientación hacia el cliente, también debe contar con una capacidad de gestión, es decir de planificar y gestionar, de</p>

* En los cuadros 5 a 11, la primera columna indica el cargo respectivo del panelista, y en la segunda, se muestran sus principales aportes, incluyendo entre paréntesis las siglas del nombre y apellido - en este orden-, del respectivo panelista.

	<p>tomar decisiones, o sea, ser líder en su entorno laboral”. (W.F.)</p> <p>“En esto se requiere un trabajo solidario, o sea que no sólo se trate de trabajo en equipo, sino de una actitud de colaboración y respaldo a sus compañeros”. (W.F.)</p>
--	--

Fuente: Panel de expertos de Stork moderado por la investigadora

Los cuadros 6 al 10 muestran las competencias esperadas para cumplir con cada uno de los cinco puntos del marco estratégico de la empresa.

En el cuadro 6 se presentan las competencias para el entendimiento del contexto de los clientes y el buen relacionamiento con los grupos de interés. Lo más mencionado es la orientación hacia las necesidades del cliente. Esto se complementa con la capacidad adaptativa, comunicación asertiva, capacidad de emprendimiento, comunicación adecuada, liderazgo, capacidad de planificación, y orientación al logro.

Cuadro 6. Aportes de los panelistas - Competencias para la comprensión del contexto de los clientes y el buen relacionamiento con los grupos de interés

<p>Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo</p>	<p>“Principalmente la orientación hacia el cliente, aunque la comunicación asertiva puede incluirse también”. (R.V.)</p> <p>“La capacidad para adaptarse a los ambientes y diversas situaciones”. (R.V.)</p>
<p>Líder de Desarrollo de Capital Humano</p>	<p>“La capacidad de emprendimiento se complementa con la orientación al cliente para relacionarse o comunicarse adecuadamente con todos los públicos”. (D.R.)</p> <p>“También se puede incluir el liderazgo, que es algo esencial para relacionarse de manera constructiva con los públicos”. (D.R.)</p>

Director de la Unidad de Proyectos y Construcciones.	<p>“El enfoque hacia el cliente, una capacidad de planificación del trabajo para tener una buena coordinación con todos los afectados por los proyectos” (W.F.)</p> <p>“Capacidad de ejecución para satisfacer las necesidades de los clientes principalmente. También se puede entender como orientación al logro o al desempeño” (W.F.)</p>
--	---

Fuente: Panel de expertos de Stork moderado por la investigadora

En el cuadro 7 se hace referencia a las competencias para desarrollar sinergias, excelencia en el servicio y en la productividad. La competencia que se prioriza es el trabajo en equipo, aunque también se alude a la cooperación y apoyo mutuo que está muy relacionada con la primera. Así mismo, se mencionan la orientación al cliente, orientación a los resultados, la actitud de servicio, honestidad, organización, planeación y ejecución, así como a la capacidad de adaptación.

Cuadro 7. Aportes de los panelistas - Competencias para desarrollar sinergias, excelencia en el servicio y en la productividad

Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo	<p>“Diría que lo principal es la habilidad para trabajar en equipo, pues allí es en donde surgen las sinergias”. (R.V.)</p> <p>“La orientación al cliente y la orientación al buen desempeño o a los resultados, así como la capacidad organizativa del empleado”. (R.V.)</p>
Líder de Desarrollo de Capital Humano	<p>“La actitud de servicio para con el cliente externo e interno, pues la capacidad de colaborar honestamente es lo que hace que el trabajo de un grupo muestre resultados superiores a la suma de sus miembros”. (D.R.)</p>

	“También se puede hablar de organización, planeación y ejecución de las tareas, o sea capacidad de gestión del respectivo puesto de trabajo”. (D.R.)
Director de la Unidad de Proyectos y Construcciones.	“Cooperación y apoyo mutuo, sin tener que delimitarse por los equipos de trabajo específicos”. (W.F.) “Capacidad de adaptación al entorno humano y laboral”. (W.F.)

Fuente: Panel de expertos de Stork moderado por la investigadora

En el cuadro 8 se presentan los aportes principales en cuanto a las competencias para un talento humano líder, humilde, motivado y orientado a los resultados. Se destacan algunas intervenciones de los panelistas en donde se exalta el liderazgo principalmente, aunque también se hace alusión a aspectos como la capacidad de organización, planeación y ejecución, orientación a las metas y los logros, capacidad comunicativa, capacidad de emprendimiento, y adecuada comunicación.

Cuadro 8. Aportes de los panelistas - Competencias para un talento humano líder, humilde, motivado y orientado a los resultados

Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo	“Desarrollar la capacidad de ser organizados, planificar el trabajo y ejecutarlo, como un tema de motivación propia para cumplir las metas”. (R.V.) “Liderar los procesos en los que se participe, de manera que asuma la responsabilidad de las metas y el logro de los objetivos, con lealtad y honestidad”. (R.V.) “Capacidad comunicativa, que es la base para una adecuada interrelación con los demás. Para motivar y automotivarse”. (R.V.)
---	--

Líder de Desarrollo de Capital Humano	<p>“La disciplina se logra a partir de la automotivación y la responsabilidad, y todo esto se encuentra presente en la capacidad de emprendimiento”. (D.R.)</p> <p>“Motivación hacia el logro pero con habilidades en planeación y organización del trabajo, o si no, no es eficiente”. (D.R.)</p>
Director de la Unidad de Proyectos y Construcciones.	<p>“La humildad y la motivación son parte de la responsabilidad, o sea saber qué es lo que hay que hacer y emprender las tareas para cumplir esos objetivos. Es capacidad de emprendimiento y asumir las decisiones que deban realizarse aunque con un sentido de equipo en la medida de lo posible, con lealtad a sus compañeros y empresa”. (W.F.)</p> <p>“Emprendimiento, liderazgo y orientación a los resultados, todo con buena comunicación”. (W.F.)</p>

Fuente: Panel de expertos de Stork moderado por la investigadora

El cuadro 9 presenta los aportes de los panelistas con referencia a las competencias para auspiciar relaciones de largo plazo con los clientes. Se alude principalmente a la capacidad de emprendimiento además de la orientación a las necesidades del cliente. Otros aspectos mencionados fueron la orientación a los resultados, planeación, capacidad de adaptación, flexibilidad, y la comunicación adecuada.

Cuadro 9. Aportes de los panelistas - Competencias para auspiciar relaciones de largo plazo con los clientes

Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo	<p>“Orientación a los resultados, lo que sale del deseo de cumplir las tareas y las metas, con una alta capacidad de emprendimiento”. (R.V.)</p>
---	--

	“Capacidad de planear el trabajo con una perspectiva trascendental, que vaya más allá de las tareas y considere los objetivos del área y de la empresa”. (R.V.)
Líder de Desarrollo de Capital Humano	<p>“La orientación al cliente permite visualizar sus necesidades de largo plazo para cumplir esas expectativas”. (D.R.)</p> <p>“Como base hay que tener capacidad de adaptación, flexibilidad y entender las condiciones cambiantes del entorno, lo que se expresa en las necesidades de largo plazo del cliente”. (D.R.)</p>
Director de la Unidad de Proyectos y Construcciones.	<p>“Capacidad de enfocarse en las necesidades del cliente, comunicarse adecuadamente con él y planificar el trabajo en coherencia con lo anterior”. (W.F.)</p> <p>“Se incluiría también la capacidad de emprendimiento, que es requerida para tener la adaptabilidad a los cambios del entorno que implica una perspectiva de largo plazo”. (W.F.)</p>

Fuente: Panel de expertos de Stork moderado por la investigadora

El cuadro 10 presenta las principales ideas de los panelistas acerca de las competencias para promover la innovación. Se destaca la mención que se hace del liderazgo. Además se hacen referencias a la creatividad, la capacidad de emprendimiento, la orientación a los logros, trabajo en equipo, cooperación, así como la capacidad de organización y gestión.

Cuadro 10. *Aportes de los panelistas - Competencias para promover la innovación*

Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo	<p>“La creatividad y el liderazgo van de la mano para desarrollar procesos innovadores”. (R.V.)</p> <p>“También se puede mencionar el deseo de superar las expectativas de los demás, lo que puede ser una capacidad de emprendimiento o de orientación hacia los logros”. (R.V.)</p>
Líder de Desarrollo de Capital Humano	<p>“Los procesos de innovación se basan la mayoría de las veces en el trabajo de equipos, o al menos en la cooperación y adecuada integración laboral con los compañeros de trabajo”. (D.R.)</p> <p>“El liderazgo es fundamental pues inspira a los demás a sacar las potencialidades de los demás y las propias, en donde la creatividad es una de las más importantes para desarrollar procesos de innovación”. (D.R.)</p>
Director de la Unidad de Proyectos y Construcciones.	<p>“La innovación requiere tener unas bases adecuadas de organización y gestión de los recursos disponibles, por lo que estos aspectos puede considerarse básicos al respecto”. (W.F.)</p> <p>“Más que liderazgo diría que se trata del propio emprendimiento y deseo por sobresalir, obteniendo logros que aumenten la motivación y autovaloración”. (W.F.)</p>

Fuente: Panel de expertos de Stork moderado por la investigadora

En el cuadro 11 se presentan las conclusiones de todo el panel realizado, en donde la finalidad es llegar a las tres competencias fundamentales identificadas para auspiciar el desarrollo del marco estratégico de la empresa. Inicialmente cada participante presenta las que considere

tales competencias. Posteriormente, se realiza un análisis retrospectivo de las competencias mencionadas en todo el ejercicio y su relación con cada aspecto del marco estratégico de la compañía.

Es así como se llega a una conclusión por consenso en la que se identifican las competencias: Apoyo y cooperación, Capacidad emprendedora, y Organización y ejecución. Cada una se desarrolla con tres subcompetencias. Posteriormente estas sirven para la elaboración del diccionario de competencias que se presenta en el siguiente numeral.

Cuadro 11. *Aportes de los panelistas - Las tres competencias fundamentales identificadas para auspiciar el desarrollo del marco estratégico*

Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo	“Las tres serían: orientación al cliente, capacidad de emprendimiento y orientación hacia los resultados”. (R.V.)
Líder de Desarrollo de Capital Humano	“Las tres competencias sin importar el orden son: trabajo en equipo y cooperación, organización y planeación, y liderazgo y emprendimiento”. (D.R.)
Director de la Unidad de Proyectos y Construcciones.	“Serían las siguientes: “emprendimiento, adaptabilidad, y cooperación y apoyo mutuo”. (W.F.)
Conclusión en común	Luego del análisis buscando resumir en tres competencias lo abordado, con la inclusión de subcompetencias, se concluyó en las siguientes tres competencias: Apoyo y cooperación, Capacidad emprendedora, y Organización y ejecución.

Fuente: Panel de expertos de Stork moderado por la investigadora

8.2 Diccionario de competencias

En los siguientes tres cuadros se presentan las respectivas competencias identificadas como bases para apoyar el desarrollo del marco estratégico de la empresa. En cada cuadro se presenta inicialmente la definición de la competencia; luego se muestran los niveles o grados en que se puede presentar la competencia dependiendo del rol que se pretenda caracterizar o evaluar en la organización. Tales niveles se definen así:

Avanzado (A): Representa excelencia o una amplia fortaleza en la competencia.

Intermedio (I): Manifiesta un nivel satisfactorio, sin ser excelente, en la competencia.

Mínimo (M): Muestra un nivel básico en la competencia.

Posteriormente se muestran las tres subcompetencias que corresponde a cada competencia. Para cada subcompetencia se han definido tres descriptores de la misma, que a la vez se pueden emplear como indicadores de evaluación como se observa en el siguiente numeral.

Cuadro 12. *Competencia Apoyo y Cooperación, y subcompetencias*

COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	
Definición	Apoya a los demás y les muestra respeto y consideración en situaciones sociales. Antepone a la gente en primer lugar, trabaja de manera eficaz con individuos y equipos, clientes y personal. Se comporta de forma coherente con claros valores personales que complementan a los de la organización
Niveles	Avanzado (A)
	Intermedio (I)
	Mínimo (M)

Subcompetencias	Descriptor / Indicadores
1.1 Apego a principios	1.1.1 Defiende la ética y los valores
	1.1.2 Demuestra integridad
	1.1.3 Fomenta la responsabilidad organizacional e individual hacia la comunidad y el medio ambiente
1.2 Trabajar con personas	1.2.1 Demuestra interés y comprensión por los demás
	1.2.2 Escucha y consulta a los demás y se comunica de manera proactiva
	1.2.3 Desarrolla y comunica abiertamente el auto-conocimiento, como una toma de conciencia de las fortalezas y debilidades personales
1.3 Trabajo en equipo	1.3.1 Se adapta al equipo y crea un espíritu de equipo
	1.3.2 Promueve y defiende la igualdad de oportunidades, genera diversos equipos.
	1.3.3 Reconoce y recompensa la contribución de otros

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los panelistas de Stork

Cuadro 13. *Competencia Capacidad emprendedora, y subcompetencias*

COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	
Definición	Se centra en los resultados y en el logro de los objetivos personales de trabajo. Funciona mejor cuando el trabajo está estrechamente relacionado con resultados y el impacto de los esfuerzos personales es evidente.

Niveles	Avanzado (A)
	Intermedio (I)
	Mínimo (M)
Subcompetencias	Descriptor / Indicadores
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	2.1.1 Se mantiene al día con información de la competencia y las tendencias del mercado
	2.1.2 Identifica las oportunidades de negocio para la organización
	2.1.3 Controla los costos y piensa en términos de beneficios, pérdidas y valor agregado
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	2.2.1 Acepta y aborda los objetivos exigentes con entusiasmo
	2.2.2 Identifica las estrategias de desarrollo necesarias para alcanzar sus metas profesionales y aprovecha las oportunidades de desarrollo o de capacitación
	2.2.3 Busca avanzar hacia funciones de mayor responsabilidad e influencia
2.3 Adaptabilidad	2.3.1 Comprende los cambios del entorno y actúa rápidamente al respecto
	2.3.2 Trabaja duro y dedica horas extras cuando es necesario
	2.3.3 Puede trabajar bajo presión cuando es necesario

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los panelistas de Stork

Cuadro 14. *Competencia Organización y Ejecución, y subcompetencias*

COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	
Definición	Planifica con antelación y trabaja de un modo sistemático y organizado. Sigue instrucciones y procedimientos. Se centra en la satisfacción del cliente y ofrece servicios o productos de calidad que respondan a las exigencias establecidas por los estándares.
Niveles	Avanzado (A)
	Intermedio (I)
	Mínimo (M)
Subcompetencias	Descriptor / Indicadores
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	3.1.1 Sigue adecuadamente instrucciones de otros sin desafiar innecesariamente a la autoridad
	3.1.2 Sigue procedimientos y políticas
	3.1.3 Demuestra compromiso con la organización
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	3.2.1 Se centra en las necesidades y la satisfacción del cliente
	3.2.2 Establece altos estándares de calidad y cantidad
	3.2.3 Controla y mantiene la calidad y la productividad
3.3 Planeación y organización	3.3.1 Planea actividades y proyectos con mucha antelación y tiene en cuenta la posible evolución de las circunstancias

	3.3.2 Maneja el tiempo de forma efectiva
	3.3.3 Identifica y organiza los recursos necesarios para realizar las tareas

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los panelistas de Stork

Es importante tener en cuenta que las numeraciones que se han asignado a las competencias, subcompetencias y descriptores tienen la finalidad de identificar su participación en la encuesta de evaluación que se presenta en el siguiente numeral.

8.3 Evaluación de 360 grados

Antes de desarrollar lo correspondiente a la evaluación por el método 360 grados, en el siguiente cuadro se realiza una breve reseña de los roles que se evaluaron y que conforman, como se ha señalado, la Unidad de Proyectos y Construcciones.

Cuadro 15. *Descripción de los roles evaluados pertenecientes a las Unidad de Proyectos y Construcciones*

1. DIRECTOR DE UNIDAD DE NEGOCIO P&C	
Propósito del Trabajo	Dirigir y controlar los proyectos existentes en la unidad de negocio, estableciendo los objetivos necesarios para alcanzar las metas propuestas, cumpliendo así con los requerimientos de la compañía y el Cliente.
Caracterización	Definir y Administrar los recursos humanos y económicos generales necesarios para la ejecución de las obras/servicios, efectuando una buena gestión, proponiendo mejoras que cumplan con la calidad, rentabilidad y optimización de los proyectos; asegurando así el éxito y legalidad de los mismos.

2. GERENTE DE PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES	
Propósito del Trabajo	Dirigir y administrar los diferentes contratos de la unidad de proyectos y construcciones asegurando el cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía y el cliente.
Caracterización	Planear estratégicamente la gestión general de los contratos de la unidad de proyectos y construcciones realizando seguimiento y control de los procesos financieros, operativos y administrativos con el propósito de finalizar los proyectos con alta rentabilidad, productividad y satisfacción del cliente.
3. COORDINADOR DE CALIDAD	
Propósito del Trabajo	Implementar coordinar y gestionar el Sistema Integral de Gestión (SIG) corporativo, con el fin de asegurar la cumplimiento de los programas, normas, políticas y estándares correspondientes al aseguramiento de la calidad.
Caracterización	Asegurar el cumplimiento de los estándares del Sistema Integrado de Gestión Corporativo, con el fin garantizar la difusión, promoción, seguimiento y control de los programas, normas y políticas del Sistema de Calidad a través de la mejora continua de los procesos dentro del alcance de su cargo.

4. COORDINADOR GENERAL HSE	
Propósito del Trabajo	Orientar a la organización en todos los aspectos HSE para el completo desarrollo del Plan HSE/, así como el aseguramiento de los requisitos HSE de ley aplicable a las labores objeto del contrato.
Caracterización	Administrar, coordinar y elaborar la planeación, programación y control de los Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo y de Gestión Ambiental. Cumpliendo con los requerimientos legales y del cliente de una manera oportuna y eficaz, buscando el bienestar de las personas y la preservación de los recursos ambientales, físicos y técnicos de la obra.
5. COORDINADOR DE RIESGOS Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO DE P&C	
Propósito del Trabajo	Implementar, Dirigir y Controlar los procesos de Gestión de Riesgos y Transferencia de Conocimiento en la unidad de Proyectos y Construcciones, asegurando el éxito y la seguridad de todos los proyectos, y así integrar las mejores prácticas de la industria para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.
Caracterización	Direccionar, Administrar y Supervisar de manera efectiva los conceptos de la gestión del riesgo, y sean apropiados por todo el personal del equipo de Proyectos & Construcciones y de

	<p>todos sus contratos. Así mismo el Dirigir, supervisar y controlar el proceso de Transferencia de conocimiento, logrando así hacer un seguimiento y evaluación de resultados que permita prevenir y aprender de los problemas presentados en los proyectos y capitalizar el conocimiento.</p>
6. COORDINADOR DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.	
Propósito del Trabajo	<p>Dirigir, asegurar y gestionar el cumplimiento y aplicación de los procesos de Desarrollo de Capital Humano (DCH) en los contratos de la Unidad de Negocio (UN) de Proyectos y Construcciones (P&C), para asegurar la correcta implementación de los lineamientos del DCH Corporativo.</p>
Caracterización	<p>Asegurar la ejecución de los lineamientos corporativos de DCH en cada uno de los contratos y consorcios de la Unidad de Negocio de P&C, para alinear las directrices del DCH Corporativo y la Casa Matriz con Colombia.</p>
7. PLANEADOR Y CONTROLADOR DE PROYECTOS.	
Propósito del Trabajo	<p>Desarrollar el plan de trabajo, las estimaciones de mano de obra, materiales y equipos para así coordinar la programación y monitorear la ejecución ya sea en cualquier orden de servicio u orden de cambio aprobada, con el fin de</p>

	garantizar el impacto y cumplimiento establecido y considerar las compensaciones o técnicas para optimizar el programa y los costos; superando así las expectativas del cliente y del contrato.
Caracterización	Asegurar que los planes de trabajo estén de acuerdo con las técnicas, procedimientos y especificaciones de seguridad con el fin de llevar a cabo las buenas prácticas de ingeniería.
8. INGENIERO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	
Propósito del Trabajo	Realizar el aseguramiento de la Calidad en Proyectos con el fin de garantizar el cumplimiento de las especificaciones de Calidad de la Empresa.
Caracterización	Implementar actividades planeadas y sistemáticas en el sistema de calidad, para garantizar que el proyecto incorpore y cumpla los estándares de calidad definidos
9. ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
Propósito del Trabajo	Apoyar y ejecutar procesos administrativos y operativos del área, aplicando las normas y procedimientos establecidos, elaborando documentación necesaria, con el fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizando la

	prestación efectiva del servicio.
Caracterización	Analizar y proponer acciones de mejora sobre las actividades administrativas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del contrato siempre teniendo en cuenta la calidad de los trabajos asignados.

Fuente: Elaboración propia con información de Stork.

Para evaluar las competencias de la organización en cuanto a la identificación del estado actual en el talento humano de la empresa, se toman como muestra los empleados que laboran en la Unidad de Proyectos y Construcciones, señalados en el anterior cuadro. Para ello se acude al método de 360 grados, en el que dicha evaluación se integra con tres perspectivas:

- Evaluación del superior inmediato. Esta se basa en que éste funcionario tiene un amplio dominio del desempeño de los colaboradores que se encuentran bajo su supervisión.
- Autoevaluación. La realiza el propio empleado exponiendo sus percepciones acerca de su propio desempeño en cuanto a las competencias que se han identificado para la organización.
- Evaluación de los pares. Un compañero de la misma área en que se desempeña el evaluado plantea su valoración de las competencias de su par.

Para evaluar el estado de las competencias de la organización identificadas por el panel de expertos, se aplicó la encuesta que se presenta en el anexo B a los roles anteriormente señalados. En la encuesta de evaluación cada evaluador asigna un puntaje entre 1 y 5 a cada ítem correspondiente a los descriptores de cada subcompetencia. Posteriormente se obtiene el promedio de las tres evaluaciones para cada ítem, para cada subcompetencia y para cada competencia. Las calificaciones numéricas se interpretan así:

- Entre 1 y 2,5 = Desempeño Mínimo (M)
- Entre 2,6 y 3,5 = Desempeño Intermedio (I)
- Entre 3,6 y 5 = Desempeño Avanzado (A)

Previo a la aplicación de la encuesta de evaluación, con base en el análisis efectuado con el Director de la Unidad de Proyectos y Construcciones, se llegó a la determinación de los niveles estándares esperados en las subcompetencias y competencias para cada uno de los roles evaluados, los cuales se presentan en los siguiente cuadros.

Cuadro 16. *Niveles esperados en la competencias del Director de la Unidad P&C*

1. DIRECTOR DE UNIDAD DE NEGOCIO P&C	
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A
1.1 Apego a principios	A
1.2 Trabajar con personas	A
1.3 Trabajo en equipo	A
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	A
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	A
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A
2.3 Adaptabilidad	A
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	I
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A
3.3 Planeación y organización	A

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17. *Niveles esperado en las competencias del Gerente de P&C*

2. GERENTE DE PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES	
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A
1.1 Apego a principios	A
1.2 Trabajar con personas	A
1.3 Trabajo en equipo	A
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	A
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	I
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A
2.3 Adaptabilidad	A
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	I
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A
3.3 Planeación y organización	A

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18. *Niveles esperados en las competencias del Coordinador de calidad*

3. COORDINADOR DE CALIDAD	
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A
1.1 Apego a principios	A
1.2 Trabajar con personas	A
1.3 Trabajo en equipo	A
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	I
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	I
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A

2.3 Adaptabilidad	I
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	A
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A
3.3 Planeación y organización	A

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19. Niveles esperados en las competencias del Coordinador general HSE

4. COORDINADOR GENERAL HSE	
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A
1.1 Apego a principios	A
1.2 Trabajar con personas	A
1.3 Trabajo en equipo	A
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	I
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	M
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A
2.3 Adaptabilidad	A
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	A
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A
3.3 Planeación y organización	A

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. *Niveles esperados en las competencias del Coordinador de riesgos y transferencia de conocimiento*

5. COORDINADOR DE RIESGOS Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO DE P&C	
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A
1.1 Apego a principios	A
1.2 Trabajar con personas	A
1.3 Trabajo en equipo	A
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	I
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	M
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A
2.3 Adaptabilidad	A
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	A
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A
3.3 Planeación y organización	A

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. *Niveles esperados en las competencias del Coordinador de DCH*

6. COORDINADOR DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.	
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A
1.1 Apego a principios	A
1.2 Trabajar con personas	A
1.3 Trabajo en equipo	A
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	I

2.1 Pensamiento empresarial y comercial	M
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A
2.3 Adaptabilidad	A
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	A
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A
3.3 Planeación y organización	A

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 22. Niveles esperados en las competencias del Planeador y controlador de proyectos

7. PLANEADOR Y CONTROLADOR DE PROYECTOS.	
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A
1.1 Apego a principios	A
1.2 Trabajar con personas	A
1.3 Trabajo en equipo	A
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	A
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	I
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A
2.3 Adaptabilidad	A
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	A
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A
3.3 Planeación y organización	A

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 23. Niveles esperados en las competencias del Ingeniero de aseguramiento de calidad

8. INGENIERO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A
1.1 Apego a principios	A
1.2 Trabajar con personas	A
1.3 Trabajo en equipo	A
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	I
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	M
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A
2.3 Adaptabilidad	A
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	A
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A
3.3 Planeación y organización	A

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24. Niveles esperados en las competencias del Asistente administrativo

9. ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A
1.1 Apego a principios	A
1.2 Trabajar con personas	A
1.3 Trabajo en equipo	A
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	I
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	M
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A
2.3 Adaptabilidad	A

COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	A
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A
3.3 Planeación y organización	A

Fuente: Elaboración propia

Los cuadros anteriores muestran los niveles esperados que fueron definidas por la dirección de la Unidad de Proyectos y Construcciones para cada una de las competencias y subcompetencias, que son requeridas en función del carácter de cada uno de los roles de esta área. Dichas calificaciones se encuadran en los tres niveles o grados que se determinaron como Avanzado (A), Intermedio (I) y Mínimo (M), y son las calificaciones que se espera que tengan los empleados que cumplan cada uno de los roles en esta unidad.

Es por ello que estos niveles esperados se deben tener como los referentes que deben considerarse para la evaluación del desempeño de los diferentes empleados del área, fundada en las competencias organizacionales que se han identificado. Sobre la base de esta información se aplicó la encuesta de evaluación a los empleados que en la actualidad cumplen con los mencionados roles. Luego de obtener los resultados numéricos y convertirlos a la evaluación cualitativa, según la explicación que se realizó anteriormente (previa al cuadro 16), se confrontaron esos resultados reales con los esperados y se obtuvo la comparación que se presenta en los siguientes cuadros.

Cuadro 25. Comparativo de la evaluación de competencias 360 grados: Director, Gerente y Coordinador de calidad

	1. DIRECTOR DE UNIDAD DE NEGOCIO P&C			2. GERENTE DE PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES			3. COORDINADOR DE CALIDAD		
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado	Nivel Obtenido	Variación	Nivel Esperado	Nivel Obtenido	Variación	Nivel Esperado	Nivel Obtenido	Variación
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
1.1 Apego a principios	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
1.2 Trabajar con personas	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
1.3 Trabajo en equipo	A	A	(=)	A	A	(=)	A	I	(-)
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	A	A	(=)	A	A	(=)	I	I	(=)
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	A	A	(=)	I	A	(+)	I	M	(-)
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
2.3 Adaptabilidad	A	A	(=)	A	A	(=)	I	I	(=)
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	I	A	(+)	I	I	(=)	A	A	(=)
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
3.3 Planeación y organización	A	A	(=)	A	A	(=)	A	I	(-)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 26. Comparativo de la evaluación de competencias 360 grados: Coordinador de HSE, Coordinador de riesgos y transferencia, y Coordinador de DCH

	4. COORDINADOR GENERAL HSE			5. COORDINADOR DE RIESGOS Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO DE P&C			6. COORDINADOR DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.		
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado	Nivel Obtenido	Variación	Nivel Esperado	Nivel Obtenido	Variación	Nivel Esperado	Nivel Obtenido	Variación
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A	A	(=)	A	I	(-)	A	A	(=)
1.1 Apego a principios	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
1.2 Trabajar con personas	A	A	(=)	A	I	(-)	A	A	(=)
1.3 Trabajo en equipo	A	I	(-)	A	I	(-)	A	A	(=)
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	I	I	(=)	I	I	(=)	I	I	(=)
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	M	M	(=)	M	M	(=)	M	M	(=)
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
2.3 Adaptabilidad	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
3.3 Planeación y organización	A	A	(=)	A	I	(-)	A	A	(=)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 27. *Comparativo de evaluación de competencias 360 grados: Planeador de proyectos, Ingeniero de calidad, y Asistente administrativo.*

	7. PLANEADOR Y CONTROLADOR DE PROYECTOS.			8. INGENIERO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD			9. ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
Competencias y Subcompetencias	Nivel Esperado	Nivel Obtenido	Variación	Nivel Esperado	Nivel Obtenido	Variación	Nivel Esperado	Nivel Obtenido	Variación
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN	A	A	(=)	A	I	(-)	A	A	(=)
1.1 Apego a principios	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
1.2 Trabajar con personas	A	A	(=)	A	I	(-)	A	A	(=)
1.3 Trabajo en equipo	A	A	(=)	A	I	(=)	A	A	(=)
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA	A	A	(=)	I	A	(+)	I	I	(=)
2.1 Pensamiento empresarial y comercial	I	A	(+)	M	I	(+)	M	I	(+)
2.2 Lograr las metas y objetivos personales de trabajo	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
2.3 Adaptabilidad	A	A	(=)	A	A	(=)	A	I	(-)
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
3.1 Seguir instrucciones y procedimientos	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
3.2 Entrega de resultados y satisfacción de las expectativas de los clientes	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)
3.3 Planeación y organización	A	A	(=)	A	A	(=)	A	A	(=)

Fuente: Elaboración propia

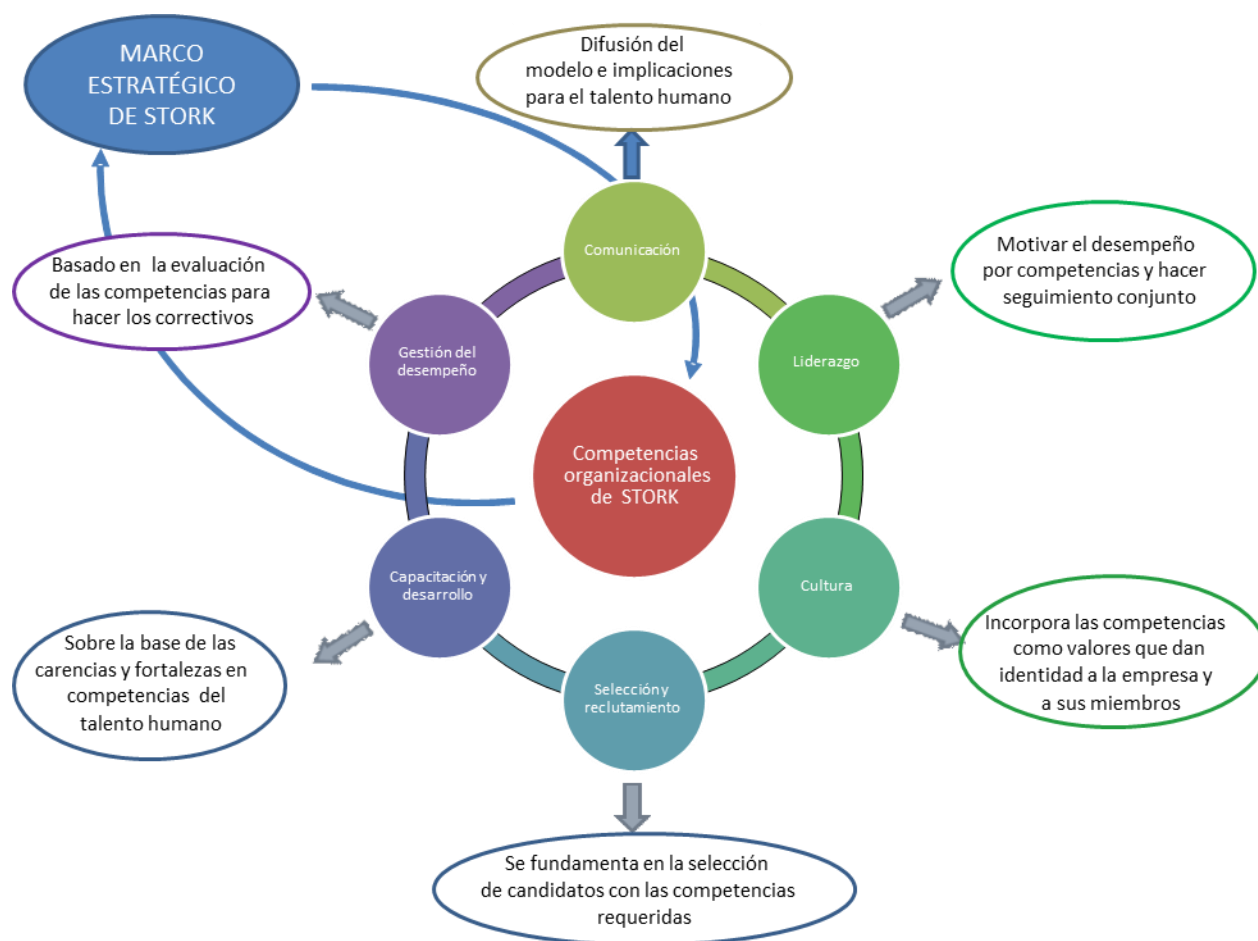
En los cuadros 25 al 27 se realizó el comparativo entre los niveles esperados en el desempeño por competencia y los resultados obtenidos mediante la evaluación de 360 grados. Según lo observado, en la mayoría de los roles de la Unidad de Proyectos y Construcciones se tiende a contar con una evaluación igual al nivel esperado en cada competencia y subcompetencia. En algunos pocos casos se observó que hay una deficiencia con respecto a lo esperado, por lo que se deben asumir los correctivos pertinentes para que la persona evaluada llegue al desempeño esperado en las competencias que son la base para que la empresa logre desarrollar su marco estratégico.

Esto se observó particularmente en la subcompetencia de Trabajo en equipo en el Coordinador de calidad, aunque no llegó a influir en el desempeño global de la competencia de Apoyo y cooperación. Lo propio ocurrió con el Coordinador HSE en la misma subcompetencia, tampoco afectando la competencia respectiva. Para el caso de la Asistente administrativo se observó una variación negativa en la Adaptabilidad, aunque sin llegar a afectar la competencia de Capacidad emprendedora. Todos estos casos manifiestan la necesidad de realizar intervenciones en los distintos campos de la gestión humana, lo cual se aborda en el siguiente capítulo. Cabe anotar que también se presentaron casos en los que los resultados de la evaluación fueron superiores a los niveles esperados.

9. Propuesta de Modelo de Gestión Humana por Competencias para STORK

En este capítulo se presentan los elementos clave que integran el modelo de gestión humana por competencias para STORK, los cuales se exponen en primera instancia a través de un esquema de su funcionamiento.

Figura 4. Esquema gráfico del modelo de gestión humana por competencias.



Fuente: Elaboración propia

La figura 4 muestra el esquema del modelo, en donde se parte del marco estratégico de STORK para identificar las competencias organizacionales requeridas para su desarrollo. Al mismo tiempo, se muestra que existe una serie de elementos clave que son los que permiten activar la gestión por competencias, y que son los que giran alrededor de las competencias. Se

muestra una breve explicación de cada elemento, sobre lo cual se ahonda en los siguientes numerales. Así mismo, el esquema de modelo muestra que desde las competencias y la dinámica de sus elementos a su alrededor se presenta una retroalimentación consistente en el aporte fundamental que realiza la gestión por competencias para el desarrollo del marco estratégico.

Es importante resaltar que el objetivo fundamental de la implementación del Modelo de Gestión Humana por Competencias, elaborado con el enfoque funcionalista, es dirigir de forma integral a los miembros de la empresa STORK hacia el desarrollo del marco estratégico de la empresa. Esto se logra con la identificación de las competencias que se requiere que tenga el talento humano para alcanzar dicho cometido, lo cual se expuso en el capítulo anterior.

Ahora, para la implementación del modelo es fundamental la labor del área de gestión humana y de los líderes de la compañía puesto que son ellos los encargados de acompañar de manera proactiva o reactiva al talento humano, para que se acoja el marco de competencias y subcompetencias que se han determinado.

Esta labor se lleva a cabo a partir de la función que cumplan elementos como la comunicación, la cultura, el liderazgo, la selección, la gestión del desempeño, así como la capacitación y el desarrollo. En los puntos siguientes se explica el rol por cumplir de cada uno de estos elementos para la implementación de la gestión por competencias en esta empresa.

9.1 Comunicación

Uno de los factores claves para el éxito de la implementación del modelo de gestión por competencias es contar con la adecuada comunicación organizacional que permita que todo el talento humano conozca con claridad de qué trata este enfoque y cómo le afecta.

Es por ello que al área de Desarrollo de Capital Humano de STORK le corresponde llevar a cabo una serie de instrumentos, como pueden ser talleres y cartillas, con miras a informar a los empleados, previendo las dudas que les pueden surgir al respecto y resolviéndolas con la suficiencia requerida.

Este aspecto de la comunicación es fundamental para la introducción del modelo, buscando que el personal no sienta de manera infundada algún tipo de amenaza, y que la comunicación formal no deje espacio a la comunicación informal que puede generar temores cuando no se cuenta con el conocimiento certero de los aspectos como la gestión por competencias.

En este orden de ideas, se deben informar al talento humano de STORK acerca de los aspectos generales del modelo, y su intervención en campos como la selección y reclutamiento, capacitación y desarrollo, así como en la gestión del desempeño, la cultura organizacional y el liderazgo.

De igual manera, la comunicación no sólo debe emplearse en la fase de implementación, sino que debe ser un factor que participe de forma transversal en todos los procesos que aborda el modelo de gestión por competencias, puesto que los miembros de la organización deben tener información concreta sobre su propio desempeño con relación a las competencias y niveles de estas que se esperan de ellos. Esta comunicación es fundamental entre los superiores y los empleados para coordinar la planeación de metas de desempeño por competencias.

9.2 Cultura

La cultura organizacional representa el marco de creencias, valores y actitudes que caracteriza a una empresa y sus miembros. Es por ello que representa un mecanismo idóneo para generalizar el conocimiento y valoración de las competencias que tiene el común de los empleados.

Por esta razón, se debe fomentar a partir de la labor del área de Desarrollo de Capital Humano, junto con los diversos líderes de la STORK, que se integren como valores y actitudes propias de su talento humano, lo relativo a las competencias de Apoyo y cooperación, Capacidad de emprendimiento, así como Organización y ejecución.

Para todos los empleados, dichas competencias y sus correspondientes subcompetencias se deben convertir en actitudes y valores que sin ningún atenuante son propios de quienes

laboran en STORK. En esa calidad estas competencias se deben entender como factores de diferenciadores de la compañía y de quienes forman parte de esta organización.

Estos aspectos se deben inculcar desde la fase de selección y reclutamiento, así como en los procesos de entrenamiento y capacitación, incluyendo principalmente la inducción, que es en donde se comunica lo que es la empresa y lo que quiere alcanzar. De esta manera, se busca alinear los valores y actitudes de los empleados con lo que requiere STORK para alcanzar el éxito en sus objetivos corporativos.

9.3 Liderazgo

Como se ha señalado, gran parte de la labor de implementación del modelo de gestión por competencias le corresponde al área de Desarrollo de Capital Humano, encargada de la gestión humana en STORK. Sin embargo, de manera complementaria deben actuar los líderes de la organización, puesto que son ellos los que en el día a día interactúan con los empleados a su cargo.

Es en la cotidianidad en donde se evidencia el desarrollo, la aplicación o el avance de las competencias organizacionales en el ejercicio de las diferentes tareas y procedimientos que contempla cada proceso de la compañía. Por tal razón, los líderes tienen que cumplir el rol de motivadores para avanzar en el desarrollo y la aplicación de tales competencias.

Esto significa que a pesar de que en el devenir y las tensiones del trabajo cotidiano puedan influir para que se maneje la perspectiva de corto plazo, en la que el desempeño puede ir ligado únicamente al cumplimiento de los requerimientos urgentes, no se puede perder de vista lo importante que son las competencias organizacionales para el éxito de las estrategias corporativas.

Es por ello que el liderazgo en cualquier instancia de STORK debe acoger en su rol la perspectiva trascendental de las competencias organizacionales, como medio fundamental para el logro de los objetivos de la empresa. Es por ello que el área de Desarrollo de Capital Humano debe emprender la ejecución de capacitaciones que aporten para que se enriquezca el

conocimiento de los líderes acerca de la gestión por competencias, y las formas en que ellos deben incentivar su desarrollo.

9.4 Selección y reclutamiento de personal

Esta es la fase en que se decide el ingreso de nuevo talento humano a la empresa, por lo que se debe emplear como filtro para lograr captar los empleados que cuenten con la mayor aproximación posible a las competencias organizacionales esperadas, que son las que se identificaron en el anterior capítulo.

La integración de la gestión por competencias se debe realizar desde el propio Requerimiento de personal que efectúe el área en la que se presenta la necesidad del nuevo colaborador. En este paso se debe detallar el nivel de cada competencia y subcompetencia, que se necesita que el candidato cumpla. Esto servirá como una base importante para que el personal encargado del reclutamiento y selección cuente con la información básica para acertar en su labor.

El reclutamiento basado en competencias debe consistir en atraer a los candidatos que mejor cumplan con las condiciones solicitadas en el requerimiento mencionado. Es por ello, que se debe buscar, bien a nivel interno de la empresa o a nivel externo, las personas que cuenten con las competencias que la empresa requiere para desarrollar el rol del requerimiento. Teniendo la información sobre las competencias requeridas, el área de gestión humana tendrá la capacidad de determinar las fuentes en donde puede encontrar más fácilmente el talento humano que se aproxime con mayor certeza a las competencias deseadas.

Es relevante que al mismo tiempo que se buscan personas que se ajusten a las necesidades del rol a cumplir, igualmente, cumplan con las características que exige la empresa STORK para lograr desarrollar su marco estratégico. Es por ello que el marco de competencias, subcompetencias y niveles que requiere el rol solicitado, comprende un aspecto de suma importancia en la fase de reclutamiento. Vale anotar que la evaluación por competencias, como la que se realizó por el método 360 grados en el anterior capítulo, aporta elementos para identificar potencialidades que pueden servir de base para el reclutamiento de personal por vía interna.

Durante la selección basada en competencias, se parte de que se han identificado las competencias requeridas, por lo que las diferentes pruebas a realizar a los candidatos deben incluir la evaluación de tales competencias. De esta manera se puede lograr que la persona seleccionada cumpla con idoneidad las demandas en el ámbito de las competencias previamente definidas.

Es importante resaltar que en la fase de reclutamiento y selección basada en este modelo de gestión por competencias, la búsqueda del talento humano no se orienta simplemente a colmar un cargo, sino que aborda el campo de las necesidades de la empresa. Esto se debe a que la identificación de las competencias se realizó enfatizando prioritariamente el tipo de competencias que debe tener todo empleado para aportar eficazmente al éxito del marco estratégico que se ha dispuesto para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

9.5 Gestión del desempeño

Cuando el empleado es informado y toma conciencia de las competencias y el nivel que se requiere en las mismas para el rol que lleva a cabo en la empresa, podrá contar en asociación con sus superiores con una planeación de metas. Con los indicadores que surgen de los descriptores de cada subcompetencias, se puede visibilizar los aspectos puntuales en los que el empleado debe concentrarse para adaptar su desempeño integral a lo requerido por STORK. Dicha planeación se convierte así en una oportunidad para su propio desarrollo laboral, al tiempo que es un instrumento para lograr mayor eficacia del empleado para aportar al marco estratégico de la compañía.

Dicha planeación debe contar con el respectivo seguimiento del desempeño, o sea que no se debe esperar a completar un periodo para llegar a la evaluación, sino que se debe contar con un conocimiento de la forma en que evoluciona o no, el desarrollo de las competencias de la manera en que se ha planificado que esto ocurra.

Tanto el seguimiento como la propia evaluación del desempeño por competencias, permite que se realice el análisis de resultados. Este implica el superior se reúna con el empleado para observar las tendencias y variaciones con relación a lo planificado de manera

que se puedan trazar los correctivos del caso. Esto incluye alternativas como el entrenamiento, la capacitación, coaching, entre otras.

9.6 Capacitación y desarrollo

La evaluación del desempeño con relación a las competencias, tal como la aplicada en el anterior capítulo con el método 360 grados, aporta información sobre las falencias o deficiencias puntuales que tiene un empleado en una o varias áreas representadas por las subcompetencias que se han determinado. Es por ello que este instrumento sirve como base para la planificación de los programas de capacitación en los que un criterio relevante deben ser los contenidos que se relacionen con la promoción del cumplimiento cabal de las competencias y subcompetencias exigidas para el ejercicio de cada rol en la empresa.

Las tres competencias organizacionales identificadas, como son: Apoyo y cooperación, Capacidad de emprendimiento, y Organización y ejecución, deben ser una base importante para definir los contenidos de las capacitaciones a realizar, puesto que aportan las condiciones que la empresa requiere en su conjunto para que su talento humano tenga un desempeño coherente con las necesidades estratégicas que se han expuesto.

Como ejemplo, se evidenció en algunos roles de la Unidad de Proyectos y Construcciones, que algunos de los empleados no cumplen con el nivel requerido en cuanto a la subcompetencia de Trabajo en equipo. Por ello el área de gestión humana deberá incluir esta temática como una prioridad en su programación de capacitaciones, pues este aspecto se torna en una debilidad que puede amenazar el desarrollo del marco estratégico que tiene STORK.

Por otra parte, como parte de la política de desarrollo del capital humano con que cuenta la empresa, el hecho de brindar capacitación a la medida de las necesidades identificadas para el logro de las competencias en los niveles requeridos, le aporta al talento humano mayor valor agregado para que puedan ser objeto de ascensos y avance en su carrera laboral en la compañía, o si fuera el caso, por fuera de ella. Todo esto apunta al desarrollo profesional y el crecimiento personal de los empleados, por lo que se aporta también a su satisfacción y se auspicia un mayor nivel de compromiso y sentido de pertenencia.

Es importante también destacar que el análisis de potencial que se puede desarrollar con base en la evaluación de las competencias, permite conocer competencias y sus niveles, que el empleado tiene pero que posiblemente no usa en su rol actual. Pero contando con esta información, se puede tener una mayor dinámica en la selección y contratación interna, lo que para los empleados significa mayores oportunidades para su desarrollo laboral en el interior de STORK.

10. Conclusiones

La investigación mostró las principales características de la empresa STORK, en donde se destaca que se trata de una filial de una multinacional que nació siendo una empresa colombiana, pero que fue adquirida en 2007 con capital de origen holandés. En la actualidad cuenta con 4.100 empleados distribuidos en sus diversos proyectos principalmente en el sector de hidrocarburos, en donde presta servicios de ingeniería en la gestión de activos. Cuenta con diversos servicios los cuales gestiona como unidades de negocios, y su sede administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá.

Se llevó a cabo un focus group con altos directivos de la compañía con la finalidad de conformar un panel de expertos encaminados a identificar las competencias organizacionales fundamentales para lograr que el marco estratégico de la compañía se pueda desarrollar adecuadamente. Por medio de este instrumento se lograron determinar tres competencias, cada una con tres subcompetencias y sus descriptores – indicadores. Dichas competencias fueron: Apoyo y cooperación, Capacidad de emprendimiento, y Organización y ejecución, con las cuales se elaboró el diccionario de competencias para la empresa.

Se emplearon las competencias, subcompetencias y descriptores respectivos para elaborar un instrumento de evaluación de las competencias, el cual se aplicó a los roles que conforman la Unidad de Proyectos y Construcciones, que es una de las unidades de negocios de la empresa. La finalidad era comparar el desempeño actual de los empleados con relación al marco de competencias definido, y considerando el nivel o grado de exigencia particular de cada rol frente a las competencias. Se encontró que en la mayoría de los casos concordaba la evaluación con el nivel esperado, pero en algunos casos puntuales el nivel actual era deficiente frente al esperado.

Se esquematizó el modelo propuesto, considerando que surge del marco estratégico de STORK y, a la vez, está diseñado para aportar de manera fundamental al desarrollo exitoso de dicho marco. Se identificaron los elementos claves para la implementación del modelo, en donde se incluyen: la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional, la selección y reclutamiento, la capacitación y desarrollo, e igualmente, la gestión del desempeño.

Con relación a la comunicación esta cumple la finalidad de la difusión del modelo así como de las implicaciones que este tiene para el talento humano. En cuanto al liderazgo, este debe motivar en los empleados el desempeño por competencias y hacer seguimiento conjunto de la planificación y objetivos al respecto.

En lo referente a la cultura organizacional, ésta debe incorporar las competencias como valores y actitudes que dan identidad a la empresa y a sus miembros, por lo que se encarga de consolidar y solidificar el desempeño alrededor de las competencias organizacionales. En lo que tiene que ver con la selección y reclutamiento, se debe fundamentar en la selección de candidatos con las competencias requeridas como punto de partida para el rol del talento humano en el logro de los objetivos corporativos de la compañía.

Acerca de la capacitación y el desarrollo estas funciones de deben basar en la identificación de las carencias en competencias por parte del talento humano, de manera que realiza un aporte esencial al desarrollo laboral y al crecimiento personal de los empleados, al tiempo que se apunta al fortalecer la acción del talento humano en dirección al cumplimiento del marco estratégico. Finalmente, en cuanto a la gestión del desempeño, este se centra en la evaluación de las competencias para hacer los correctivos que sean necesarios.

Referencias bibliográficas

- Alfa Tuning América Latina (2016) Cuestionarios de Competencias Genéricas. Recuperado de: <http://www.tuningal.org/es/competencias/geologia/cuestionarios>
- Alles, M. (2009) *Diccionario de comportamientos – Gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2008) *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amigot, P. (2013) *Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica*. España: Universidad Pública de Navarra, Grupo de investigación ALTER.
- Arenas, F.; Charria, V.; López Lesmes, C.; Sarsosa, K. y Uribe, A. (2011) Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28), 133-165.
- Bahaguna, P., Kumari, P. y Srivastava, S. (2009) Changing Face of Human Resource Management: A Strategic Partner in Business Management and Labour Studies. *Sage Journals*. 34 (4), 563-581.
- Beltrán, N. (2013) *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea*. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios – EAN. Tesis de Grado para la Especialización en Gestión Humana.
- Bernal C. (2010) *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Caballero, D. y Blanco A. (2007) Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 19 (4), 616-620.

- Carpio, J. y Serrano E. (2001) Competencias laborales: un nuevo peldaño en la transformación de recursos humanos. *Revista Actualidad Económica*, 7, 245-252.
- Correa, Y. (2013) *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Eisenhower Martínez S.A.* Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Cruz, K. (2001) *La gestión por competencias*. Recuperado de: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf
- Díaz, R. y Arancibia, V. (2002) El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *PSYKHE*. 11 (2), 207-214.
- Ernst, J. y Young, W. (2008) *Manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias*. Recuperado de: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Escobar, M. (2005) Las Competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, (96), 314-338.
- Flórez, L. (2013) *Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Tesis de grado para la Especialización en Gerencia del Talento Humano.
- Gallego, M. (2008) Gestión humana basada en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, (36)19, 63-71.
- García-Sáiz, M. (2011) Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología*, 27 (2), 473-497.
- Harvey, M., McIntyre, N., Moeller, M. y Sloan, H. (2012) Managerial Self-Concept in a Global Context: An Integral Component of Cross-Cultural Competencies. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 19 (1), 115-125.

- Hernández, J. y Ojeda, A. (2012) Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187.
- Hernández, R. (2013) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, W. (2012) *Creación de cargos y estructura organizacional. Estrategia y dirección estratégica*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Lizarralde, L. (2016) *El 2017 pinta mucho mejor para el sector petrolero colombiano: Campetrol*. Recuperado de: <http://www.reporteroindustrial.com/temas/El-2017-pinta-mucho-mejor-para-el-sector-petrolero-colombiano,-Campetrol+116621>
- Londoño, O. (2010) *Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Marrero, C., Martínez, C., y Sánchez, A. (2004) *Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/237511035_NECESIDAD_DEL_ESTUDIO_DE_LAS_COMPETENCIAS_LABORALES_UNA_MIRADA_A_SUS_ORIGENES
- Martínez, F. (2009) *Capacitación por competencias. Principios y métodos*. Santiago: Universidad de Chile.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*. 28 (1), 1-14.
- Molina, J. (2012) *Desarrollo e implantación de un Modelo de Gestión por Competencias*. Recuperado de: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Introducci%C3%B3n_en_Recurso_humanos_3
- Myers, M.; Lindgren, R.; Henfridsson, O. y Shultze, U. (2004) Design principles por competence management systems: a synthesis of an action research study. *MIS Quarterly*, 28 (3), 435-472.

- Pinto, J. (2007) Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento. *Revista Estudios Gerenciales*, (23)105, 13-38.
- Posadas, A., y Rodríguez, M. (2007) Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 93-112.
- Sandwith, P. (1993) A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. *Public Personnel Management*. 22 (1), 43-62.
- Sanchez, R. (2004) Understanding competence-based management: identifying and managing five models of competence. *Journal of Business Research*, 57 (5), 1204-1216.
- Santos, A. (2011) Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios* (Brazilian Journal of Business Management), 300-311.
- SENA (2005) *Manual de diseño curricular para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral*. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje -Dirección de Formación Profesional.
- Solanes, A. y Núñez, R. (2008) Elaboración de un cuestionario para la evaluación de competencias. *Revista Apuntes de Psicología*. (26)1, 35-49.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance* (1ª Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stork (2015) *Adding value by thinking and doing*. Bogotá: STORK – MASA.
- Stork (2015b) *Organización actual de la Dirección de Desarrollo de Capital Humano*. Bogotá: STORK – MASA.
- Stork (2016) *Mecánicos Asociados – Historia*. Recuperado de: <https://www.masateam.com/website/wwwmasa/site/index.php/nuestra-empresa/historia>

Wilcox, A. y Zeithaml, C. (2001) Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*. 22 (1), 75-99.

Zarifian, P., (1999) *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor.

Anexo A. Cuestionario semiestructurado para el focus group – panel de expertos

1.	A partir de la misión y la visión de la empresa ¿cuáles competencias se podrían identificar como las más apropiadas para que el personal de la empresa pueda aportar de manera definitiva a su logro?
2.	<p>El primer aspecto clave del marco estratégico de la compañía plantea que:</p> <p>“Se busca contar con el suficiente entendimiento del contexto en el que se desenvuelven los clientes en Colombia, con presencia en casi todas las regiones del país, contando con un buen relacionamiento con los diversos públicos de interés; todo lo cual influye para que se puedan iniciar los proyectos de manera rápida y efectiva, siendo sostenibles en la operación respectiva”.</p> <p>¿Cuáles competencias debe contar el personal de la empresa para que se favorezca el desarrollo eficaz de este aspecto?</p>
3.	<p>El segundo aspecto clave del marco estratégico de la compañía plantea:</p> <p>“Desarrollar un modelo de sinergia, lo que parte de buscar la excelencia en el servicio y la gestión integral de riesgos. Bajo el modelo de sinergia se obtienen mejores tiempos de ejecución, optimización de recursos y menores impactos por pérdidas de producción planeada y no planeada, lo que se traduce en mayor rentabilidad para el negocio, alineada en las metas HESQ y en cuanto a la seguridad de procesos.</p> <p>¿Cuáles competencias debe contar el personal de la empresa para que se favorezca el desarrollo eficaz de este aspecto?</p>
4.	<p>El tercer aspecto clave del marco estratégico de la compañía plantea contar con:</p> <p>“Gestión del talento humano fundada en la promoción de la disciplina, tanto en su forma de pensar como en su forma de actuar. En tal sentido se busca contar con</p>

	<p>empleados líderes, humildes y motivados, e igualmente con tenacidad para entregar resultados”.</p> <p>¿Cuáles competencias debe contar el personal de la empresa para que se favorezca el desarrollo eficaz de este aspecto?</p>
5.	<p>El cuarto aspecto clave del marco estratégico de la compañía plantea que:</p> <p>“Se promueve y auspicia el trabajo en equipo, en cuanto se buscan relaciones de largo plazo con los clientes. En este aspecto la estrategia consiste en consolidar alianzas con la perspectiva de obtener resultados en conjunto”.</p> <p>¿Cuáles competencias debe contar el personal de la empresa para que se favorezca el desarrollo eficaz de este aspecto?</p>
6.	<p>El quinto aspecto clave del marco estratégico de la compañía plantea que:</p> <p>“Se presenta la innovación como un aspecto clave en el esquema estratégico de la empresa. Al respecto, STORK, la casa matriz, continuamente desarrolla y actualiza sus productos y servicios, con el fin de incluir innovaciones para optimizar los procesos de los clientes”</p> <p>¿Cuáles competencias debe contar el personal de la empresa para que se favorezca el desarrollo eficaz de este aspecto?</p>
7.	<p>De acuerdo a lo planteado en los anteriores puntos ¿cuáles son las tres competencias fundamentales que debe contar el personal de la empresa para que aporten directamente al desarrollo de su marco estratégico?</p>

Anexo B. Formato de encuesta 360 grados para evaluar las competencias de la organización en los roles de la Unidad de Proyectos y Construcciones

La siguiente encuesta tiene el propósito de evaluar aspectos de las competencias organizacionales en los roles de esta Unidad de Negocios. Se pide que evalúe entre 1 y 5 cada ítem señalado, en donde 1 significa que no se cumple absolutamente con el planteamiento, y 5 significa que se cumple totalmente con éste. Debe calificar únicamente en la columna que le corresponde, sea el superior inmediato del evaluado, el propio evaluado, o un compañero del área.

ÍTEMS	CALIFICACIONES			
	Superior Inmediato	Auto - evaluación	Compañero de Área	Promedio
COMPETENCIA: 1. APOYO Y COOPERACIÓN				
1.1.1 Defiende la ética y los valores				
1.1.2 Demuestra integridad				
1.1.3 Fomenta la responsabilidad organizacional e individual hacia la comunidad y el medio ambiente				
1.2.1 Demuestra interés y comprensión por los demás				
1.2.2 Escucha y consulta a los demás y se comunica de manera proactiva				
1.2.3 Desarrolla y comunica abiertamente el auto-conocimiento, como una toma de conciencia de las fortalezas y debilidades personales				
1.3.1 Se adapta al equipo y crea un espíritu de equipo				
1.3.2 Promueve y defiende la igualdad de oportunidades, genera diversos equipos.				
1.3.3 Reconoce y recompensa la contribución de otros				
COMPETENCIA: 2. CAPACIDAD EMPRENDEDORA				
2.1.1 Se mantiene al día con información de la competencia y las tendencias del mercado				

2.1.2 Identifica las oportunidades de negocio para la organización				
2.1.3 Controla los costos y piensa en términos de beneficios, pérdidas y valor agregado				
2.2.1 Acepta y aborda los objetivos exigentes con entusiasmo				
2.2.2 Identifica las estrategias de desarrollo necesarias para alcanzar sus metas profesionales y aprovecha las oportunidades de desarrollo o de capacitación				
2.2.3 Busca avanzar hacia funciones de mayor responsabilidad e influencia				
2.3.1 Comprende los cambios del entorno y actúa rápidamente al respecto				
2.3.2 Trabaja duro y dedica horas extras cuando es necesario				
2.3.3 Puede trabajar bajo presión cuando es necesario				
COMPETENCIA: 3. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN				
3.1.1 Sigue adecuadamente instrucciones de otros sin desafiar innecesariamente a la autoridad				
3.1.2 Sigue procedimientos y políticas				
3.1.3 Demuestra compromiso con la organización				
3.2.1 Se centra en las necesidades y la satisfacción del cliente				
3.2.2 Establece altos estándares de calidad y cantidad				
3.2.3 Controla y mantiene la calidad y la productividad				
3.3.1 Planea actividades y proyectos con mucha antelación y tiene en cuenta la posible evolución de las circunstancias				
3.3.2 Maneja el tiempo de forma efectiva				
3.3.3 Identifica y organiza los recursos necesarios para realizar las tareas				